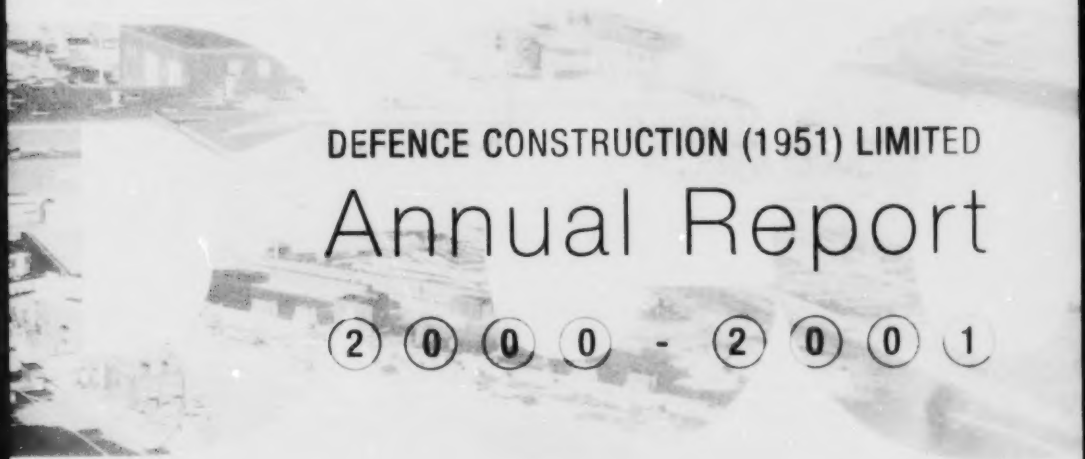
2001

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Annual Report

Canada

102-00295/



DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Annual Report

2000 - 2001

DCC AWARD WINNERS

DCC President's Award

William Smith, Contract Coordinator, DCC Site Office
CFB Borden, Ontario

DCC Customer Satisfaction Award

Linda Sander, Senior Accountant, Corporate Services Division
Head Office, Ottawa, Ontario

Contains 10% recycled material
Recyclable

This publication is available from:

Defence Construction (1951) Limited
Place du Ville, Tower B
112 Kent Street, 17th Floor
Ottawa, Canada, K1A 0K3
Fax: (613) 998-1061

MISSION

Our mission is to provide high quality, timely and efficient contracting, contract management and related services to support the Department of National Defence in the long-term development and management of its facilities infrastructure.

DCC OPERATING PRINCIPLES

We conduct our operations in accordance with six important principles. These are:

to protect the interests of the Crown

to carry out the work in an efficient and effective manner and at the minimum administrative cost consistent with primary objectives

to manage contractual relationships in a fair and reasonable manner

to maintain flexibility in operational structure, systems and practices in order to react to changing circumstances and client needs

to maintain human resources management practices that advocate and advance the well-being of employees

to conduct operations in a way that contributes to the protection of the natural environment.

Defence Construction Canada
Construction de Défense Canada

Board of Directors
Conseil d'administration

June 30, 2001

The Honourable Alfonso Gagliano, P.C., M.P.
Minister of Public Works and Government Services
The House of Commons
Ottawa, Canada
K1H 0A6

Dear Minister:

On behalf of the Board of Directors of Defence Construction (1951) Limited, I am pleased to submit to you the annual report of the Corporation for 2000-01.

Several strategic and operational commitments, arising from an analysis of both external and internal business environments, were made by the Corporation in the 2000-01 corporate plan. Progress on those commitments is set out within the pages of this report. Also delineated as a matter of course, is the degree to which Defence Construction Canada was successful in supporting, through its service provision, the aims of the Department of National Defence regarding the construction and maintenance of defence establishments. As required, the document also includes the financial statements for the year ended March 31, 2001, as audited by the Office of the Auditor General.

1951-2001
50

This submission is made in order to fulfil our responsibilities respecting the governance of the Corporation and in accordance with the requirements of the *Financial Administration Act*.

Respectfully submitted,

John D. McLure

Chairman

Place de Ville, Tower B, 112 Kent Street, 17th Floor, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Fax (613) 998-1061
Place de Ville, Tour B, 112 rue Kent, 17ème étage, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Telec (613) 998-1061

Canada

TABLE OF CONTENTS

At a Glance ii

Message from the Chairman iv

Message from the President vi

Profile 1

Corporate Information. 1
Our Governing Legislation 1
Our Policy Functions. 1
Our Mandate 2
Our Mission 2
Our Operating Principles 2
Our Performance Indicators 3
Supplement A – Performance Indicators

Our Operating Parameters—External 5
Our Client—the Department of National Defence 5
Our Public—Infrastructure Consultants and Contractors. 6
Our Industry—the Canadian Construction Sector 6
Our Environmental Responsibilities 7

Our Operating Parameters—Internal 7
Governance 7
Corporate Funding and Equity Structure 8
Organizational Structure 8
Supplement B – Governance Guidelines
Supplement C – DCC Board of Directors at March 31, 2001
Supplement D – DCC Management Group
Staffing 9
Key Success Factors 9

Our Service Lines 10

Contract Services 10

Operations 12
Project Management Support 12
Contract Management 13
Environmental Services 14

Management Discussion and Analysis 16

Our Strategic Situation 16
Government Priorities for 2000-01 16
DND Departmental Priorities 16
Our Financial Situation 17
Our Business Environment and Related Corporate Commitments 18
Clients 18
Quality Issues 18
Risk Management 19

Financial and Operational Analysis 20
Summary Statistics 20
Overview 20
Results of Operations and Financial Condition 21
Salaries and Benefits 21
Operating and Administrative Expenses 21
Employee Future Benefits 22
Cash Flow 22
Balance Sheet 22
Business Risks 23
Safety and Environment 23

Glance Forward 23

Financial Statements 24

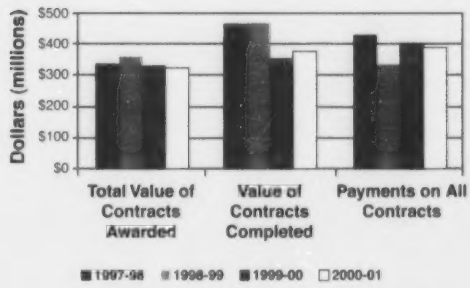
AT A GLANCE

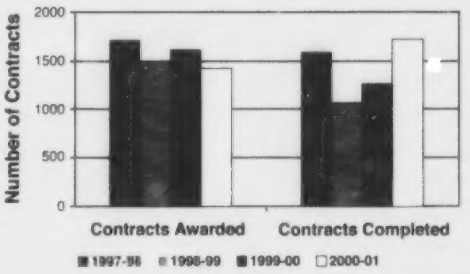
Our Work

Construction Expenditures, 2000-01

Atlantic Region	
Aldershot, N.S.	$ 14,827.36
Gagetown, N.B.	27,734,462.46
Gander, Nfld.	2,723,033.98
Goose Bay, Lab.	4,842,130.44
Greenwood, N.S.	16,658,477.55
Halifax, N.S.	30,307,711.44
Moncton, N.B.	3,600.00
Regional Office	2,914,671.88
Subtotal	**— $ 85,198,915.11**
Central Region	
Bagotville, Que.	$ 5,826,981.32
Montreal, Que.	10,487,020.79
Valcartier, Que.	28,626,270.15
Borden, Ont.	13,895,544.08
Kingston, Ont.	30,190,934.06
London, Ont.	767,938.16
North Bay, Ont.	1,855,185.09
Ottawa, Ont.	2,183,401.27
Petawawa, Ont.	28,198,781.35
Toronto, Ont.	15,364,935.61
Trenton, Ont.	13,483,850.67
Regional Office	1,260,763.16
Other	83,881.48
Subtotal	**— $152,225,487.19**
Western Region	
Calgary, Alta.	$ 112,667.42
Chilliwack, B.C.	750,030.77
Cold Lake, Alta.	16,786,825.82
Comox, B.C.	15,364,167.44
Edmonton, Alta.	23,428,830.07
Esquimalt, B.C.	22,474,456.30
Moose Jaw, Sask.	8,068,169.85
Shilo, Man.	4,487,341.71
Suffield, Alta.	11,128,127.38
Wainwright, Alta.	4,369,545.52
Winnipeg, Man.	6,993,247.08
Subtotal	**— $113,963,409.36**
Northern Sites	**$ 16,710,774.46**
CONSTRUCTION	**$368,098,586.12**
CONSULTANT	**$ 31,969,479.47**
TOTAL	**$400,068,065.59**

Operational Highlights





Performance Measurement Overview – Operations and Finance

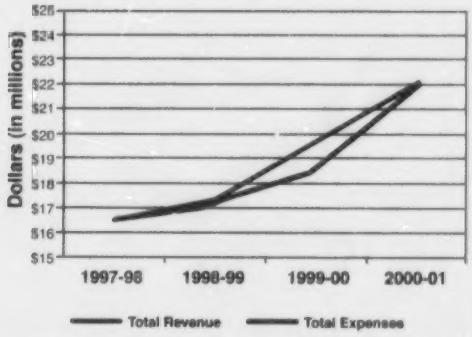
Client Satisfaction	Timeliness of Construction Contracting (calendar days)	Timeliness of Consultant Service Procurement (calendar days)	Successful Contracting Ratio (awards/ requests)	Timeliness of Construction Contract Completions	Change Order Values (% of award)	Utilization Rate	Payroll Multiplier
99.6%	Regular Tender Call—45 days Tender Boards—30 days Quick Response—16 days Design-Build—155 days	SPEC*—62 days 1-Step Proposal—69 days 2-Step Proposal—126 days NAFTA—154 days	95.4%	On time—54.0% 1-30 days—18.3%	9.3%	73.4%	1.75

* SPEC – Selection, Prequalification and Evaluation of Consultants

Revenue by Service Line

Fees minus disbursements - $19.4 million

Revenue/Expense Comparison



When interpreting this graph, readers should bear in mind the fact that, as a Crown corporation providing services to a government department, Defence Construction aims to operate at break-even. The divergence between revenue and expenses in the 1999-00 year, shown in the graph above, led to fee rebates to clients totalling $0.64 million over the course of 2000-01.

Percentage of Construction Contracts by Type

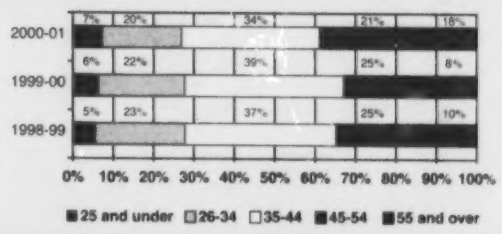
Contracting Approach	1999-00	2000-01
Quick Response • for jobs valued at less than $60,000; managed from the worksite	24%	27%
Tender Boards • for jobs with minimal subtrade involvement; managed from the worksite	42%	55%
Regular Tender Calls • for jobs requiring the full, standard contracting procedure; managed by Contract Services Division at Head Office	13%	14%
Design-Build Contracting • for jobs where design and construction proceed simultaneously; also managed by Contract Services Division at Head Office	2%	2%
Other	19%	2%
	100%	100%

Our People

	1999-00	2000-01
Voluntary Turnover	7.1%	7.3%
Professional Development as a % of Salary Costs	2.9%	2.9%
Staff Levels		
Minimum	235	262
Maximum	259	315
March 31	255	286

Employee Demographics

(% Breakout of Total Employee Base at Year End)



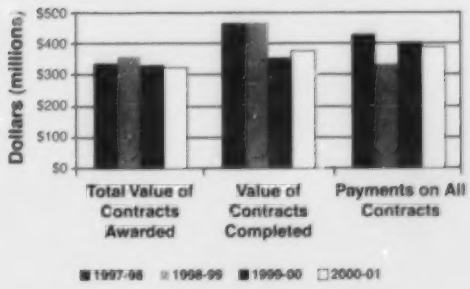
AT A GLANCE

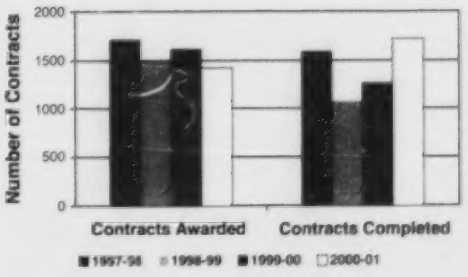
Our Work

Construction Expenditures, 2000-01

Atlantic Region	
Aldershot, N.S.	$ 14,827.36
Gagetown, N.B.	27,734,462.46
Gander, Nfld.	2,723,033.98
Goose Bay, Lab.	4,842,130.44
Greenwood, N.S.	16,658,477.55
Halifax, N.S.	30,307,711.44
Moncton, N.B.	3,600.00
Regional Office	2,914,671.88
Subtotal	**— $ 85,198,915.11**
Central Region	
Bagotville, Que.	$ 5,826,981.32
Montreal, Que.	10,487,020.79
Valcartier, Que.	28,626,270.15
Borden, Ont.	13,895,544.98
Kingston, Ont.	30,190,934.06
London, Ont.	767,938.16
North Bay, Ont.	1,855,185.09
Ottawa, Ont.	2,183,401.27
Petawawa, Ont.	28,198,781.35
Toronto, Ont.	15,364,935.61
Trenton, Ont.	13,483,850.67
Regional Office	1,260,763.16
Other	83,881.48
Subtotal	**— $152,225,487.19**
Western Region	
Calgary, Alta.	$ 112,667.42
Chilliwack, B.C.	750,030.27
Cold Lake, Alta.	16,786,825.82
Comox, B.C.	15,364,167.44
Edmonton, Alta.	23,428,830.07
Esquimalt, B.C.	22,474,456.90
Moose Jaw, Sask.	8,068,169.85
Shilo, Man.	4,487,341.71
Suffield, Alta.	11,128,127.38
Wainwright, Alta.	4,369,545.52
Winnipeg, Man.	6,993,247.08
Subtotal	**— $113,963,409.36**
Northern Sites	**$ 16,710,774.46**
CONSTRUCTION	**$368,098,586.12**
CONSULTANT	**$ 31,969,479.47**
TOTAL	**$400,068,065.59**

Operational Highlights





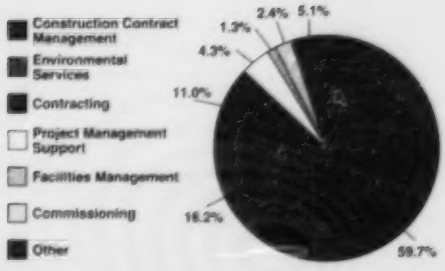
Performance Measurement Overview – Operations and Finance

Client Satisfaction	Timeliness of Construction Contracting (calendar days)	Timeliness of Consultant Service Procurement (calendar days)	Successful Contracting Ratio (awards/ requests)	Timeliness of Construction Contract Completions	Change Order Values (% of award)	Utilization Rate	Payroll Multiplier
99.6%	Regular Tender Call—45 days Tender Boards—30 days Quick Response—16 days Design-Build—155 days	SPEC*—62 days 1-Step Proposal—69 days 2-Step Proposal—126 days NAFTA—154 days	95.4%	On time—54.0% 1-30 days—18.3%	9.3%	73.4%	1.75

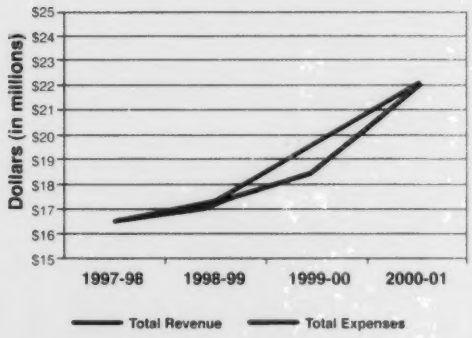
* SPEC – Selection, Prequalification and Evaluation of Consultants

Revenue by Service Line

Fees minus disbursements - $19.4 million



Revenue/Expense Comparison



When interpreting this graph, readers should bear in mind the fact that, as a Crown corporation providing services to a government department, Defence Construction aims to operate at break-even. The divergence between revenue and expenses in the 1999-00 year, shown in the graph above, led to fee rebates to clients totalling $0.64 million over the course of 2000-01.

Percentage of Construction Contracts by Type

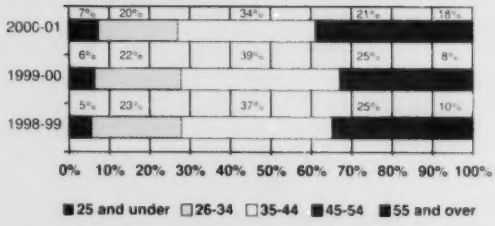
Contracting Approach	1999-00	2000-01
Quick Response • for jobs valued at less than $60,000; managed from the worksite	24%	27%
Tender Boards • for jobs with minimal subtrade involvement; managed from the worksite	42%	55%
Regular Tender Calls • for jobs requiring the full, standard contracting procedure; managed by Contract Services Division at Head Office	13%	14%
Design-Build Contracting • for jobs where design and construction proceed simultaneously; also managed by Contract Services Division at Head Office	2%	2%
Other	19%	2%
	100%	100%

Our People

	1999-00	2000-01
Voluntary Turnover	7.1%	7.3%
Professional Development as a % of Salary Costs	2.9%	2.9%
Staff Levels		
Minimum	235	262
Maximum	259	315
March 31	255	286

Employee Demographics

(% Breakout of Total Employee Base at Year End)



MESSAGE FROM THE CHAIRMAN

It is indeed an honour and a pleasure to have been appointed Chairman of the Board of Defence Construction Canada (DCC). At the same time, I would also offer congratulations to our previous directors who have recently been re-appointed to the Board, as well as to the two directors who are new to the Board from the Department of National Defence (DND): Mr. Alan Williams, who is Assistant Deputy Minister, Materiel, and Mr. Brent DiBartolo, Assistant Deputy Minister, Infrastructure and Environment. We welcome them both and look forward to their participation as representatives of our client. I would also like to thank Mr. John Adams for his many years of dedicated service as a Board member and as a member of the Board's Audit Committee.

The Corporation has enjoyed yet another year of successfully delivering on its mandate. During 1998 and 1999, Defence Construction Canada underwent a mandate review set in motion by the Minister of Public Works and Government Services. While the findings of this review remain under consideration, the Corporation carried on with its operations during 2000-01 with a "business as usual" approach, with the specific focus being on our principal client, the Department of National Defence.

We take our role as a service provider to the Department and the Canadian Forces (CF) very seriously. As set out in more detail in the body of this report, the Minister of National Defence is responsible for all matters relating to national defence and for "the construction and maintenance of all defence establishments and works for the defence of Canada." Defence Construction Canada, in turn, is charged with providing a broad range of services to the Department of National Defence and the Canadian Forces associated with the infrastructure and works required in support of operations in virtually every location where the Canadian Forces are called upon to serve. Our services are provided with a strong sense of commitment to our corporate values of *dedication, fairness and competence.* We are a mature organization, but we are always in search of better ways to serve. A philosophy of continuous learning and continuous improvement is fostered and promoted at all levels.

The majority of our work takes place at Canadian Forces Bases and Wings across the country. We are also proud to be so involved with the many challenges associated with the maintenance of the North Warning System that extends across Canada's North, and with the ongoing remedial work associated with the decommissioning of the Distant Early Warning, or DEW Line, that served Canada's, and indeed North American Aerospace Defence (NORAD)

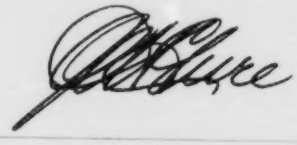
needs for so many years. Finally, our new role in Bosnia is an example of our support for National Defence's role in contributing to international peace and security.

Because the Corporation's activities are so closely linked to those of the Department of National Defence, our planning concentrates on key issues of relevance within the client environment. In 2000-01, we identified several key strategic issues deserving of analysis and consequent action. These included continuing budgetary restrictions and their impact on infrastructure; military imperatives related to equipment procurement and international troop commitments; the client's potential response to our evolving method of service delivery; and a shift in client perceptions respecting the optimal balance among price, service levels and degree of acceptable risk. The pages of this report set out our decisions respecting these issues and our progress on related commitments.

As much as possible, we also support the Department in its policy efforts in areas which are non-operational. These include maintaining the quality of the natural environment and building stronger relationships with Canada's Aboriginal communities. We actively support our clients in these areas whenever possible, as is evidenced by our participation in environmental remediation and sustainable development work, our following of the government's Aboriginal procurement policy, and by our expenditures on training in Aboriginal communities.

We have had a very good year—both financially and otherwise—and, on behalf of the Board of Directors, I offer my congratulations to the Corporation's management and employees on their combined, successful efforts.

Next year marks the Corporation's 50th year of service provision as an organization of the Government of Canada. The Board takes pleasure in noting, in advance, the achievement of this important milestone. We look forward to celebrating and honouring our first 50 years, and to continuing to maintain a strong base that will provide assurances for success in the decades to come.



John D. McLure
Chairman

Our Values

- dedication
- fairness
- competence

MESSAGE FROM THE PRESIDENT

Both our operational and related financial performance remained strong in 2000-01. As evidence, we continue to see an increasing trend in revenues—from $19,564,199 total in 1999-00 to $21,949,661 this year.

Total fees for the year (not including pass-through disbursements) increased by $2 million to $19.4 million and, once again, our so-called "non-traditional services" have accounted for a very significant portion of that success; they made up over 29% of our total 2000-01 revenues. This category includes a diverse range of activities relating to shooting range inspection, energy performance contract management, design management, explosive ordnance disposal, quality auditing and property management support services. One new activity of particular interest this year was the provision of contract management support to the Canadian Forces contractor support program in Bosnia-Herzegovina. This is the first time we have had staff participate in an operational deployment of the Canadian Forces, and it opens up exciting opportunities to contribute both to client support and our bottom line.

We continue to see a slight decline in fees generated by traditional construction contract management services (from 61% of total to 60%). On the other hand, fees earned from procurement activity increased by 30% to $2.1 million (now 11% of our total revenues) as a result of the growing complexity of contracts we are being asked to put in place.

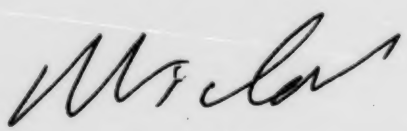
To gain a true picture of our performance, we must juxtapose costs against this revenue picture. Salary and benefits increased this year by almost 18%, most of which arose from the growth of direct payroll costs incurred to generate increased revenue. However, other factors in this increasing cost of doing business are related to the cost of employee benefits, particularly pension contributions and insurances, and assigning more resources to assist with management and administrative activities. In considering our revenue to expense comparison, one must keep in mind that, as a government organization serving another government organization, we aim to operate at break-even. In fact, this year, in accordance with our corporate plan, we rebated to our clients over $639,000 that was surplus to our current requirements.

On the operational side, our performance indicators remain positive for the most part. However, once again, our measures of the timeliness of construction contracting and consultant service procurement, which are

indicators for the complete process rather than of our performance alone, are not meeting target. In the next planning cycle, we will give serious consideration to revising the way we measure our performance in this important functional area. We have also begun, this year, to track certain other aspects of our corporate performance. These measures include claims at year end, a comparison of revenue with payroll and overhead costs, as well as the number of safety incidents and the number of discoveries of unanticipated environmental contaminations. Our intent in tracking these aspects of performance is to be able to understand trends over the years.

We have made significant progress on our ongoing corporate-level undertakings. Of particular note, I am very proud to report that our Contract Services Division successfully achieved its ISO 9001 certification in March of 2001. This represents the culmination of great effort by the entire Division, and the starting point in analyzing the merit of adopting a formal quality management system in other parts of the organization, perhaps even throughout the Corporation.

At the end of this report, we glance briefly at upcoming plans. In addition to our ongoing resolve to provide excellent service and to remain in sound financial condition as a result, the greatest effort will be allocated to laying the groundwork to enable moving into the area of e-commerce and meeting the goals of the Government On Line initiative. We also look forward, in 2001-02, to celebrating the 50th anniversary of Defence Construction's incorporation. In preparation, we have undertaken numerous activities, from designing a new logo (already incorporated into this report) to staging a national conference, participating in public service projects and creating a commemorative anniversary publication. We look forward to the challenges that all of these undertakings will involve as we move into the next half century of service provision to our clients, to the government and to the people of Canada.



Ross Nicholls, P.Eng.
President and Chief Executive Officer

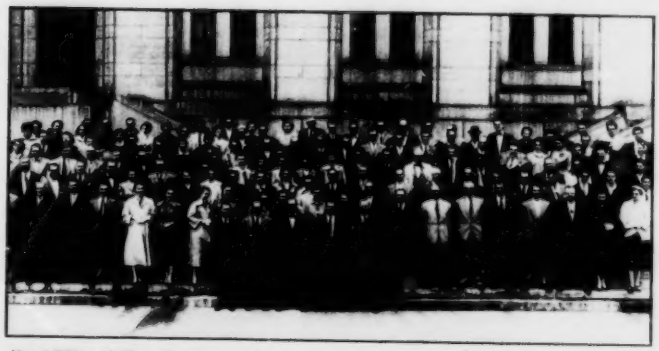
Search and Rescue Hanger with Lab Helicopter 2, 19 Wing Comox, British Columbia

Corporate Information

Our Governing Legislation

The Honourable Alfonso Gagliano, PC., MP., Minister of Public Works and Government Services

Our organization was created by Letters Patent issued under a clause in the *Defence Production Act*, and was incorporated under the *Companies Act* of 1934. The government has since granted us continuance under the *Canada Business Corporations Act* of 1978. When the Federal Identity Program came into effect, the Corporation became known as Defence Construction Canada or, simply, DCC. Since 1996, responsibility for DCC has rested with the Minister of Public Works and Government Services. The schedules of the *Financial Administration Act* list us as a Schedule III, Part I Crown corporation and we conduct our business and financial affairs in accordance with that Act.



Head Office staff on the steps of the Supreme Court Building, May 1954

Our Policy Functions

Contribution to Federal Policy Objectives

- broad access to business opportunities
- encouragement of competition
- fiscal responsibility in the award and management of publicly funded contracts
- assurance that DND requirements remain pre-eminent
- adherence to federal policy on doing business with Aboriginal enterprises
- compliance with national and international trade agreements
- support for government policy on
  - human rights
  - official languages
  - employment equity
  - protection of privacy
  - access to information

In several areas, we play an important role in the delivery of government policy. Some of these areas are directly related to the government's contracting requirements. Others spring from more general national objectives related to contracting. As well, we abide by government policy requirements in areas not directly related to contracting or contract management.

Corporate Information

Our Governing Legislation

The Honourable Alfonso Gagliano, P.C., M.P., Minister of Public Works and Government Services

Our organization was created by Letters Patent issued under a clause in the *Defence Production Act*, and was incorporated under the *Companies Act* of 1934. The government has since granted us continuance under the *Canada Business Corporations Act* of 1978. When the Federal Identity Program came into effect, the Corporation became known as Defence Construction Canada or, simply, DCC. Since 1996, responsibility for DCC has rested with the Minister of Public Works and Government Services. The schedules of the *Financial Administration Act* list us as a Schedule III, Part I Crown corporation and we conduct our business and financial affairs in accordance with that Act.

Head Office staff on the steps of the Supreme Court Building, May 1954

Our Policy Functions

Contribution to Federal Policy Objectives

- broad access to business opportunities
- encouragement of competition
- fiscal responsibility in the award and management of publicly funded contracts
- assurance that DND requirements remain pre-eminent
- adherence to federal policy on doing business with Aboriginal enterprises
- compliance with national and international trade agreements
- support for government policy on
  - human rights
  - official languages
  - employment equity
  - protection of privacy
  - access to information

In several areas, we play an important role in the delivery of government policy. Some of these areas are directly related to the government's contracting requirements. Others spring from more general national objectives related to contracting. As well, we abide by government policy requirements in areas not directly related to contracting or contract management.

Our Mandate

Our mandate, as set out in our Letters Patent, directs us to provide a wide variety of property-related services in support of "defence projects." These, in their turn, are implemented in support of the goals of the Department of National Defence, the Canadian Forces and the Government of Canada. Traditionally, however, we have focused on two basic services related to physical construction: contracting and contract management. In recent years, we have offered a wide variety of project management support and environmental services as well.

Our Mission

Our mission has grown out of our mandate and exists in support of it. It is ***to provide high quality, timely and efficient contracting, contract management and related services to support the Department of National Defence in the long-term development and management of its facilities infrastructure.***

Our Services

Contracting
We develop the documents and administer the process for all tender and proposal calls, seeking the services of consultants (engineers, architects) and general or trade contractors.

Contract Management
Most consultant contracts are managed by DND; we administer payments and changes and make sure that consultants provide all services called for in the contract. We perform these functions on construction contracts as well and, at the same time, manage quality assurance, scheduling, and cost-control.

Project Management Support
We provide project management support for our client's construction program, as well as for environmental remediation and protection projects.

Environmental Services
Our employees possess a wide variety of environmental science expertise and so are able to offer numerous services including site assessment, environmental management system design, and the development of waste audit and management systems.

Our Operating Principles

In fulfilling this mission, we conduct our operations in accordance with six important principles. These are:

1. to protect the interests of the Crown
2. to carry out the work in an efficient and effective manner and at the minimum administrative cost consistent with primary objectives
3. to manage contractual relationships in a fair and reasonable manner
4. to maintain flexibility in operational structure, systems and practices in order to react to changing circumstances and client needs
5. to maintain human resources management practices that advocate and advance the well-being of employees
6. to conduct operations in a way that contributes to the protection of the natural environment

Our Mandate

Our mandate, as set out in our Letters Patent, directs us to provide a wide variety of property-related services in support of "defence projects." These, in their turn, are implemented in support of the goals of the Department of National Defence, the Canadian Forces and the Government of Canada. Traditionally, however, we have focused on two basic services related to physical construction: contracting and contract management. In recent years, we have offered a wide variety of project management support and environmental services as well.

Our Mission

Our mission has grown out of our mandate and exists in support of it. It is ***to provide high quality, timely and efficient contracting, contract management and related services to support the Department of National Defence in the long-term development and management of its facilities infrastructure.***

Our Services

Contracting
We develop the documents and administer the process for all tender and proposal calls, seeking the services of consultants (engineers, architects) and general or trade contractors.

Contract Management
Most consultant contracts are managed by DND; we administer payments and changes and make sure that consultants provide all services called for in the contract. We perform these functions on construction contracts as well and, at the same time, manage quality assurance, scheduling, and cost-control.

Project Management Support
We provide project management support for our client's construction program, as well as for environmental remediation and protection projects.

Environmental Services
Our employees possess a wide variety of environmental science expertise and so are able to offer numerous services including site assessment, environmental management system design, and the development of waste audit and management systems.

Our Operating Principles

In fulfilling this mission, we conduct our operations in accordance with six important principles. These are:

1. to protect the interests of the Crown
2. to carry out the work in an efficient and effective manner and at the minimum administrative cost consistent with primary objectives
3. to manage contractual relationships in a fair and reasonable manner
4. to maintain flexibility in operational structure, systems and practices in order to react to changing circumstances and client needs
5. to maintain human resources management practices that advocate and advance the well-being of employees
6. to conduct operations in a way that contributes to the protection of the natural environment.

Our Performance Indicators

Our ongoing performance indicators all grow out of these operating principles. We are a service delivery organization, and one that operates largely in accordance with private-sector business management practices. For these reasons, our tracking efforts concentrate primarily on the second and fifth of these principles. We believe that if we attend to these aspects of our operations, we are going some way towards protecting the interests of the Crown. Performance results in these areas for the 2000-01 fiscal year are set out below. For interested readers, these operational and financial indicators are explained in Supplement A following.

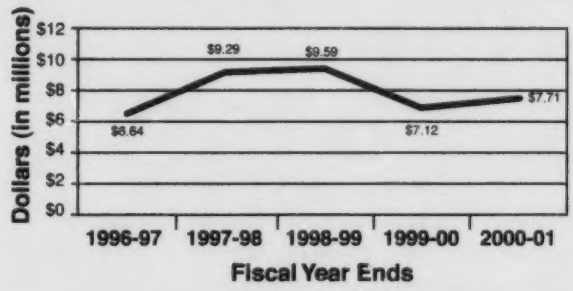
Performance Indicator	1999-00	Target	2000-01
1. Measures of Quality			
Client Satisfaction			
	99.1%	**95%**	**99.6%**
2. Measures of Functional Effectiveness			
Timeliness of Construction Contracting (calendar days)			
Regular Tender Call	40 days	35 days	45 days
Tender Boards	30 days	25 days	30 days
Quick Response	16 days	10 days	16 days
Design-Build	180 days	90 days	155 days
Timeliness of Consultant Service Procurement (calendar days)			
SPEC*	41 days	25 days	62 days
1-Step Proposal	71 days	50 days	69 days
2-Step Proposal	138 days	80 days	126 days
NAFTA	145 days	84 days	154 days
Successful Contracting Ratio			
	97.3%	99%	95.4%
Timeliness of Construction Contract Completions			
On time	51.9%		54.0%
Within 1-30 days	17.2%		18.3%
Total	69.1%		72.3%
Change Order Values (% of award)			
Site conditions/errors/omissions	4.7%		4.1%
Design Changes	5.4%		5.2%
Total	10.1%		9.3%
3. Measures of Internal Efficiency			
Utilization Rate			
	74.3%	70%	73.4%
Payroll Multiplier			
	1.67	1.5-1.6	1.75
4. Human Resources Management Measures			
Voluntary Turnover			
	7.1%	5%	7.3%
Professional Development as a Percentage of Salary Costs			
	2.9%	2.5%	2.9%

*SPEC—Selection, Prequalification and Evaluation of Consultants

Recently, we have begun to track certain other aspects of corporate performance as well. While these are related more to the policy aspects of our functioning than to our operational and financial efficiencies and effectiveness, they are nevertheless important.

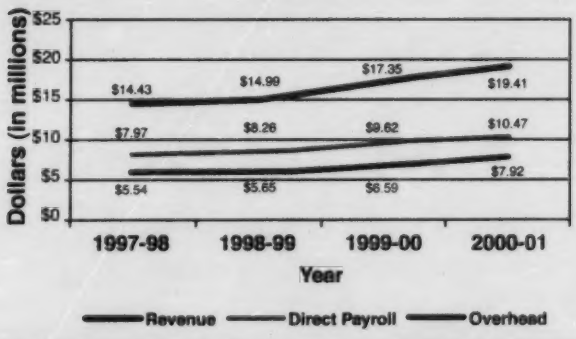
One—perhaps more direct—indication of our efforts in ***protecting the interests of the Crown*** can be found in the dollar value of contractor claims we have before the Courts at any given time. Trends over the last several years are indicated in the first graph at left below.

Claims at Year End



The second graph shows the relationship among our direct payroll (or employee costs), our revenues and our overheads over the last four years. The degree to which the fluctuations in payroll costs remain in step with revenues and overheads indicates, to us, the degree of ***flexibility inherent in our systems and practices*** as a Crown corporation.

Payroll / Revenue / Overhead Comparison



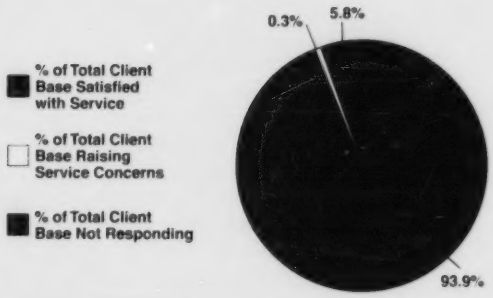
Over the last several years, our due diligence responsibilities in the area of ***environmental protection and site safety*** have been brought to the fore. As part of these efforts, we have begun to track the occurrence of environmental and safety incidents on site. The table shows our results for this initial year. The safety record is extremely good given the volume of construction activity on our contracts. A total of 14 unforeseen environmental incidents was reported, involving the discovery of unexpected asbestos (3); hydrocarbon contamination (8); sewage (2); and poor water quality (1). All conditions were promptly identified, contained and rectified without damage to health or property.

Location	# Safety Incidents on Contract Worksites	# Unanticipated Discoveries of Environmental Contaminants
Atlantic	1	7
Central	8	2
Western	2	4
National Operations Group	0	1
Totals	11	14

Supplement A

PERFORMANCE INDICATORS

Measures of Quality

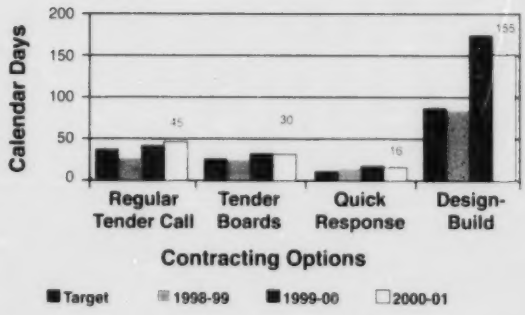


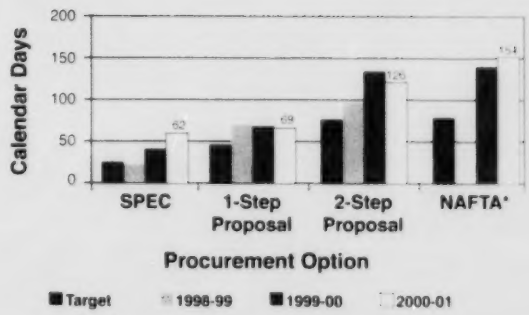
Client Satisfaction (contract management)

We add value to the immediate operations of our clients by making sure that the facilities we deliver meet the owner's needs. Through this delivery, we also provide value to DND as a whole, to the Government of Canada and to the public at large. With these ends in mind, we track client satisfaction. Clients provide information through written questionnaires and face-to-face interviews. In the area of construction contract management this year, 99.6% of responses (with an overall 94.2% response rate) indicated satisfaction with our services. We acted upon all 22 of the responses that cited problems.[1]

Measures of Functional Effectiveness

Timeliness of Contracting (construction and consulting)[2]





* There were no requests for contract subject to NAFTA in 1998-99

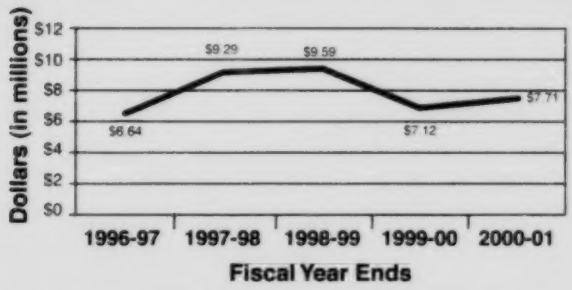
[1] *We carry out formal client satisfaction tracking on construction contract management only, since it is the activity that makes up the majority of our work. Twenty-two issues were raised by means of this tracking over the course of the year. Only four were deemed, by clients, to be of sufficient importance to warrant a rating other than satisfactory. Respecting our provision of environmental services, we have maintained regular contact with clients over the year and have received only one complaint. As noted below, we have recently obtained ISO certification for our contracting function and, as part of the ISO process, we are also tracking non-conformances in contracting procedures. These are formally reported and fed back into plans for remedial action.*

[2] *We report all timeliness of contracting results in calendar days.*

Recently, we have begun to track certain other aspects of corporate performance as well. While these are related more to the policy aspects of our functioning than to our operational and financial efficiencies and effectiveness, they are nevertheless important.

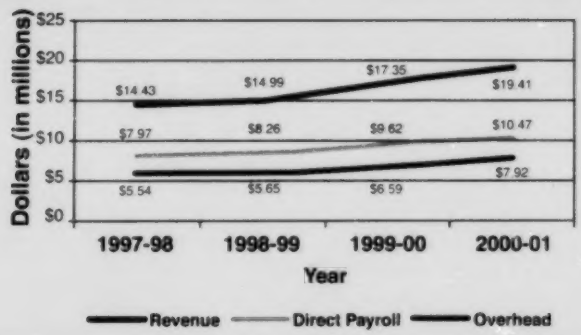
One—perhaps more direct—indication of our efforts in ***protecting the interests of the Crown*** can be found in the dollar value of contractor claims we have before the Courts at any given time. Trends over the last several years are indicated in the first graph at left below.

Claims at Year End



The second graph shows the relationship among our direct payroll (or employee costs), our revenues and our overheads over the last four years. The degree to which the fluctuations in payroll costs remain in step with revenues and overheads indicates, to us, the degree of ***flexibility inherent in our systems and practices*** as a Crown corporation.

Payroll / Revenue / Overhead Comparison

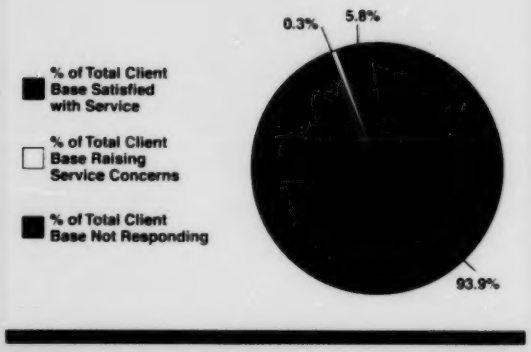


Over the last several years, our due diligence responsibilities in the area of ***environmental protection and site safety*** have been brought to the fore. As part of these efforts, we have begun to track the occurrence of environmental and safety incidents on site. The table shows our results for this initial year. The safety record is extremely good given the volume of construction activity on our contracts. A total of 14 unforeseen environmental incidents was reported, involving the discovery of unexpected asbestos (3); hydrocarbon contamination (8); sewage (2); and poor water quality (1). All conditions were promptly identified, contained and rectified without damage to health or property.

Location	# Safety Incidents on Contract Worksites	# Unanticipated Discoveries of Environmental Contaminants
Atlantic	1	7
Central	8	2
Western	2	4
National Operations Group	0	1
Totals	**11**	**14**

Supplement A
PERFORMANCE INDICATORS

Measures of Quality

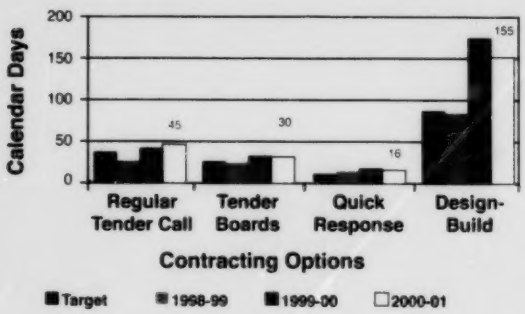


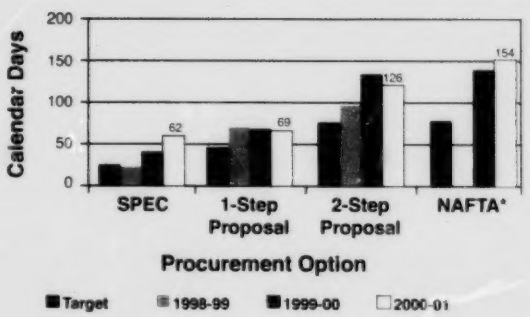
Client Satisfaction (contract management)

We add value to the immediate operations of our clients by making sure that the facilities we deliver meet the owner's needs. Through this delivery, we also provide value to DND as a whole, to the Government of Canada and to the public at large. With these ends in mind, we track client satisfaction. Clients provide information through written questionnaires and face-to-face interviews. In the area of construction contract management this year, 99.6% of responses (with an overall 94.2% response rate) indicated satisfaction with our services. We acted upon all 22 of the responses that cited problems.[1]

Measures of Functional Effectiveness

Timeliness of Contracting (construction and consulting)[2]





* There were no requests for contract subject to NAFTA in 1998-99

---

[1] *We carry out formal client satisfaction tracking on construction contract management only, since it is the activity that makes up the majority of our work. Twenty-two issues were raised by means of this tracking over the course of the year. Only four were deemed, by clients, to be of sufficient importance to warrant a rating other than satisfactory. Respecting our provision of environmental services, we have maintained regular contact with clients over the year and have received only one complaint. As noted below, we have recently obtained ISO certification for our contracting function and, as part of the ISO process, we are also tracking non-conformances in contracting procedures. These are formally reported and fed back into plans for remedial action.*

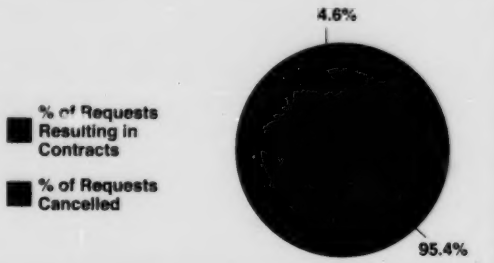
[2] *We report all timeliness of contracting results in calendar days.*

For operational reasons, our clients want to begin project implementation as soon as possible after they receive approval. For consultants and contractors, work capacity is tied up over the proposal or tender period and so they also look for speedy award. Consequently, putting the contract in place quickly is important.

With respect to construction contracting, our timeliness indicators are, for the most part, consistent with results from last year. Targets have been difficult to achieve largely because of delays associated with funding approvals. In the area of consultant contracting, none of the cycle times reported meet targets, although minor improvements have been made in the processing of one- and two-step proposals. Targets represent the minimum cycle time required from notice of contract to award. For SPEC, as well as one- and two-step proposals, these targets were achieved just over one-third of the time.

Successful Contracting Ratio

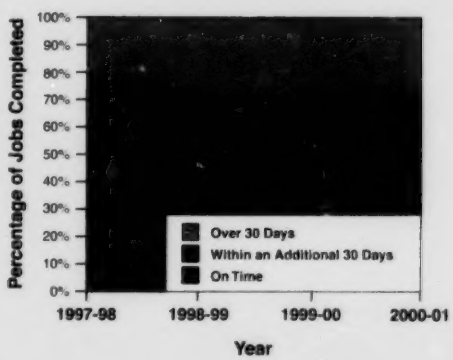
Consultants and contractors need to know that the time, effort and cost involved in making a proposal or developing a bid will not be wasted because the owner has had to cancel the contract. The successful contracting ratio, therefore, indicates the percentage of contract requests that ultimately result in award. A significant drop in this ratio from 99% to 95.4% is primarily due to the fact that bids are coming in above project funding approvals and are subsequently being cancelled.



Timeliness of Construction Contract Completions

A key component of client satisfaction is schedule control. Consequently, we monitor timeliness of construction contract completions and we work with owners to see that schedule slippage occurs as little as possible. Moreover, when it does occur, we ensure that our clients know the reasons.

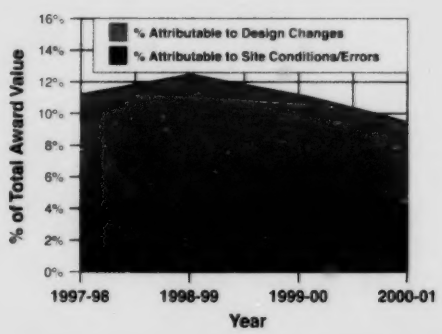
In 2000-01, 54% of completed construction contracts were finished by the pre-established completion date. Another 18.3% were completed within 1 to 30 days. After an initial drop, there has been a small but steady improvement, overall, in completion statistics over the last three years as illustrated in the graph at right. Each layer in this graph represents a separate and distinct set of results.



Change Orders

A large number or value of changes can negatively affect the schedule of a project and result in cumulative impact costs. Consequently, we manage contracts in a way that minimizes both the number and dollar amount of changes.

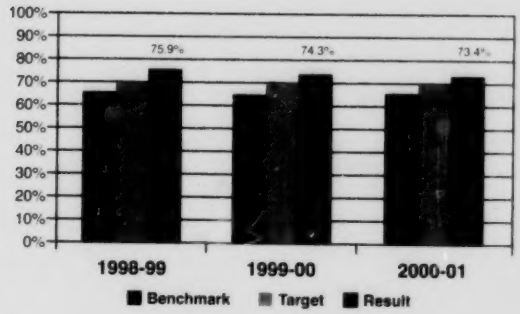
The graph at right illustrates trends over the last four years. This fiscal year, on the basis of 973 construction contracts, 4.1% of cost growth was due to site conditions/errors and omissions (against 4.7% in 1999-00) and 5.2% was attributable to design changes (against 5.4% in 1999-00). In 2000-01, 33% of all cost growth on our projects was due to contractor-related causes (performance, material deliveries); 47.7% was due to owner/engineer-related causes (extra work added after design completion, or errors or omissions in the plans or specifications); and 15.6% was due to unforeseen causes (soil conditions, weather, base-specific military exercises). In 1999-00, the comparable results were 30%, 50% and 15% respectively. The remainder falls into a less important miscellaneous category that includes events such as labour disputes, fires and floods.



Measures of Internal Efficiency

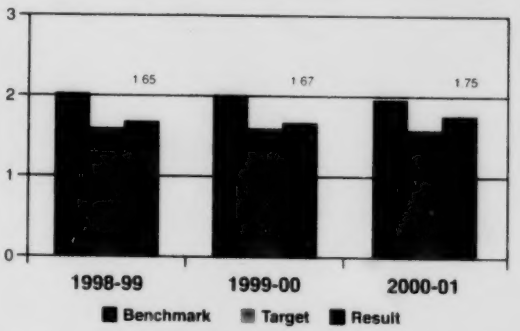
Utilization Rate

The utilization rate is one of our most important performance indicators as well as one of our key financial management tools. It tells us the amount of time we are collectively spending on contract-related functions. In other words, it shows our clients how much time we actually spend on their work, as opposed to our own. In accordance with industry practice, we leave vacation and statutory time out of the calculation. Our utilization (73.4% this year against an industry benchmark of 65%) is consistently high, indicating the exceptional productivity of our employees.



Actual Payroll Multiplier

Our second key financial measure is the payroll mark-up multiplier. This measure gives us the factor by which we have to multiply the payroll costs that are directly related to our client's work (i.e., salary and benefits, including leave) in order to cover all of our overhead costs. For some years now, we have been using a target rate of 1.5 as a budgeting baseline for establishing our billing rates. These rates are set at the beginning of each fiscal year when we negotiate our service agreements with clients. The "actual multiplier" is the ratio of actual revenue to actual direct payroll costs that we calculate at year-end. A 2000-01 factor greater than 1.5 indicates to us that we continue to exceed our target through management efficiencies. As described elsewhere in this report, revenues that exceed requirements are returned to the Department.

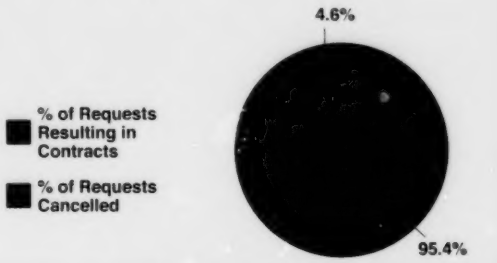


For operational reasons, our clients want to begin project implementation as soon as possible after they receive approval. For consultants and contractors, work capacity is tied up over the proposal or tender period and so they also look for speedy award. Consequently, putting the contract in place quickly is important.

With respect to construction contracting, our timeliness indicators are, for the most part, consistent with results from last year. Targets have been difficult to achieve largely because of delays associated with funding approvals. In the area of consultant contracting, none of the cycle times reported meet targets, although minor improvements have been made in the processing of one- and two-step proposals. Targets represent the minimum cycle time required from notice of contract to award. For SPEC, as well as one- and two-step proposals, these targets were achieved just over one-third of the time.

Successful Contracting Ratio

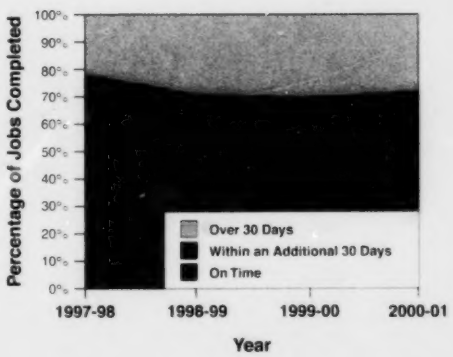
Consultants and contractors need to know that the time, effort and cost involved in making a proposal or developing a bid will not be wasted because the owner has had to cancel the contract. The successful contracting ratio, therefore, indicates the percentage of contract requests that ultimately result in award. A significant drop in this ratio from 99% to 95.4% is primarily due to the fact that bids are coming in above project funding approvals and are subsequently being cancelled.



Timeliness of Construction Contract Completions

A key component of client satisfaction is schedule control. Consequently, we monitor timeliness of construction contract completions and we work with owners to see that schedule slippage occurs as little as possible. Moreover, when it does occur, we ensure that our clients know the reasons.

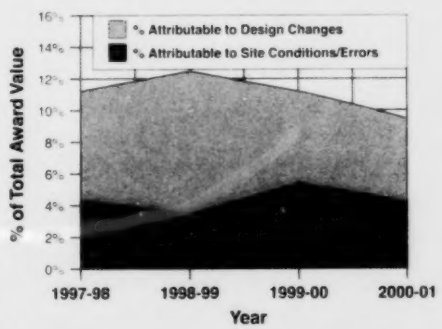
In 2000-01, 54% of completed construction contracts were finished by the pre-established completion date. Another 18.3% were completed within 1 to 30 days. After an initial drop, there has been a small but steady improvement, overall, in completion statistics over the last three years as illustrated in the graph at right. Each layer in this graph represents a separate and distinct set of results.



Change Orders

A large number or value of changes can negatively affect the schedule of a project and result in cumulative impact costs. Consequently, we manage contracts in a way that minimizes both the number and dollar amount of changes.

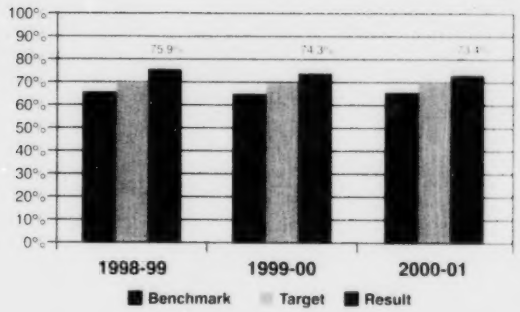
The graph at right illustrates trends over the last four years. This fiscal year, on the basis of 973 construction contracts, 4.1% of cost growth was due to site conditions/errors and omissions (against 4.7% in 1999-00) and 5.2% was attributable to design changes (against 5.4% in 1999-00). In 2000-01, 33% of all cost growth on our projects was due to contractor-related causes (performance, material deliveries); 47.7% was due to owner/engineer-related causes (extra work added after design completion, or errors or omissions in the plans or specifications); and 15.6% was due to unforeseen causes (soil conditions, weather, base-specific military exercises). In 1999-00, the comparable results were 30%, 50% and 15% respectively. The remainder falls into a less important miscellaneous category that includes events such as labour disputes, fires and floods.



Measures of Internal Efficiency

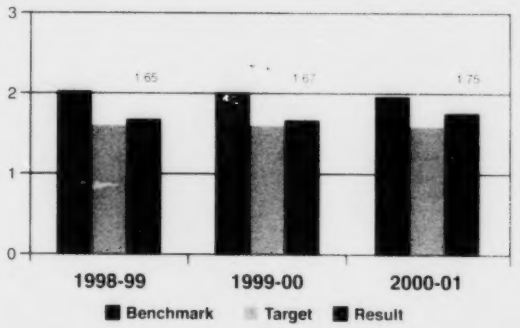
Utilization Rate

The utilization rate is one of our most important performance indicators as well as one of our key financial management tools. It tells us the amount of time we are collectively spending on contract-related functions. In other words, it shows our clients how much time we actually spend on their work, as opposed to our own. In accordance with industry practice, we leave vacation and statutory time out of the calculation. Our utilization (73.4% this year against an industry benchmark of 65%) is consistently high, indicating the exceptional productivity of our employees.



Actual Payroll Multiplier

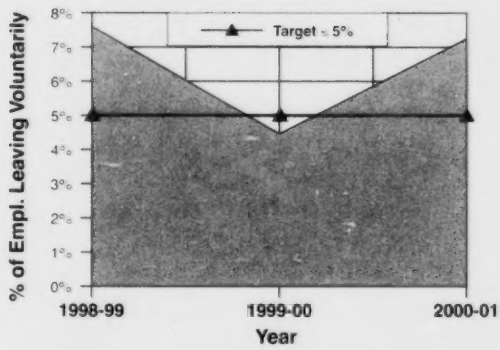
Our second key financial measure is the payroll mark-up multiplier. This measure gives us the factor by which we have to multiply the payroll costs that are directly related to our client's work (i.e., salary and benefits, including leave) in order to cover all of our overhead costs. For some years now, we have been using a target rate of 1.5 as a budgeting baseline for establishing our billing rates. These rates are set at the beginning of each fiscal year when we negotiate our service agreements with clients. The "actual multiplier" is the ratio of actual revenue to actual direct payroll costs that we calculate at year-end. A 2000-01 factor greater than 1.5 indicates to us that we continue to exceed our target through management efficiencies. As described elsewhere in this report, revenues that exceed requirements are returned to the Department.



Human Resources Management Measures

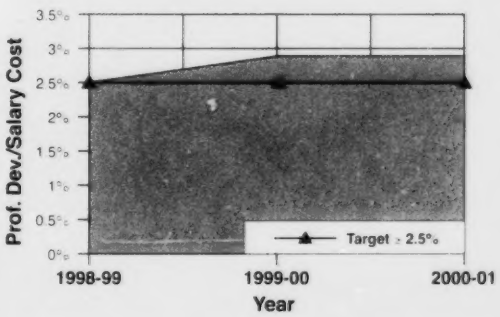
Voluntary Turnover

We view voluntary turnover as a measure of employee satisfaction with our working environment. We attributed the rise in 1998-99 to an economic resurgence in the construction sector across the country—especially in Western Canada—and to the labour market demand that resulted. Initiatives designed to address this phenomenon were set out in our corporate plans for 1999-00 and 2000-01; as the graph indicates, the ratio had declined in 1999-00 but is now approaching earlier levels. It is interesting to note, however, that contrary to past experience, regional attrition was only 5%. The market situation in Ottawa resulted in 16% turnover at our Head Office, which forced the resulting indicator upward.



Professional Development to Salary Cost Ratio

This ratio tells us how ready we are to meet the needs of our clients and the challenges of our environment. For several years running, we have set a target of 2.5% and, in 2000-01, we achieved a result of 2.9% (against 2.9% in 1999-00 as well). In order to have some basis of comparison, it is useful to note that the industry norm in Canada for training as a percentage of overhead for a firm of DCC's size in 1998-99 was 1.4%. Calculated on this basis, our training and development ratio for the full 2000-01 fiscal year was 4.33%.



Our Operating Parameters—External

Our Client—the Department of National Defence

The Department of National Defence has always been our primary client and, since 1970, it has been our sole client. Consequently, we have come to know its priorities and working methods. Because of this close working relationship, we can foresee the impacts of funding restrictions, personnel reductions, closures, rationalization and relocation. The existence of alternative service delivery—which offers our client a means of putting facilities infrastructure in place without our help—keeps us focused on service and quality.

We deal with many levels and units at DND. The Infrastructure and Environment Branch (IE) of National Defence Headquarters (NDHQ) is our primary contact, especially for the centrally managed capital construction program. However, over the last several years, the Department has been devolving authority and budget accountability down the hierarchical structure, and from the centre outwards. Consequently, the Chiefs of Maritime, Land and Air Staffs are now responsible for their own construction and maintenance programs and so we also deal extensively with their organizations, primarily at the tactical (i.e., Base/Wing) level. In addition, we contract for and deliver consulting, construction and environmental services on behalf of several other client groups and for other programs.

In December of 1998, we signed a service delivery commitment on infrastructure with DND. This agreement ensures a common understanding of the objectives associated with supporting the Canadian Forces.

However, a successful partnership also requires that practices and procedures be aligned, and so we have signed a revised Memorandum of Understanding setting out the modern realities and context of our working relationship.

A new Leopard C2 tank leads a convoy of military vehicles past National Defence Headquarters on Colonel By Drive, Ottawa, on their way to the Canadian War Museum on Sussex Drive*

Additional Programs and Clients

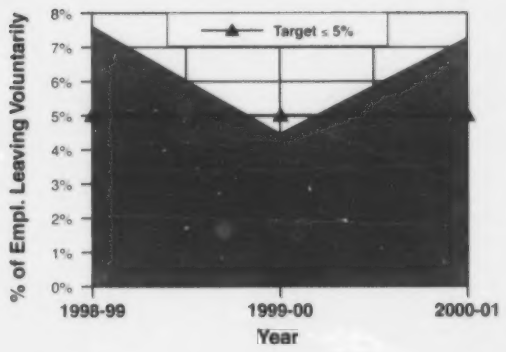
- Personnel Support Program (PSP)
- Canadian Forces Housing Agency (CFHA)
- Director General Environment (DGE)
- Chief of Research and Development (CRAD)
- Defence and Civil Institute of Environmental Medicine (DCIEM),
- North Warning System Office (NWSO)
- J3 Engineering staff
- Allied Forces with establishments in Canada.

* All photos marked with an asterisk are taken from the DND web site and are used with permission.

Human Resources Management Measures

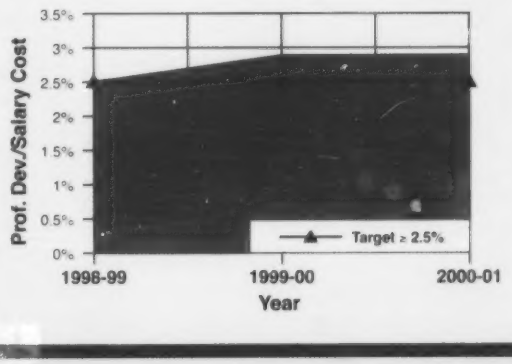
Voluntary Turnover

We view voluntary turnover as a measure of employee satisfaction with our working environment. We attributed the rise in 1998-99 to an economic resurgence in the construction sector across the country—especially in Western Canada—and to the labour market demand that resulted. Initiatives designed to address this phenomenon were set out in our corporate plans for 1999-00 and 2000-01; as the graph indicates, the ratio had declined in 1999-00 but is now approaching earlier levels. It is interesting to note, however, that contrary to past experience, regional attrition was only 5%. The market situation in Ottawa resulted in 16% turnover at our Head Office, which forced the resulting indicator upward.



Professional Development to Salary Cost Ratio

This ratio tells us how ready we are to meet the needs of our clients and the challenges of our environment. For several years running, we have set a target of 2.5% and, in 2000-01, we achieved a result of 2.9% (against 2.9% in 1999-00 as well). In order to have some basis of comparison, it is useful to note that the industry norm in Canada for training as a percentage of overhead for a firm of DCC's size in 1998-99 was 1.4%. Calculated on this basis, our training and development ratio for the full 2000-01 fiscal year was 4.33%.



Our Operating Parameters—External

Our Client—the Department of National Defence

The Department of National Defence has always been our primary client and, since 1970, it has been our sole client. Consequently, we have come to know its priorities and working methods. Because of this close working relationship, we can foresee the impacts of funding restrictions, personnel reductions, closures, rationalization and relocation. The existence of alternative service delivery—which offers our client a means of putting facilities infrastructure in place without our help—keeps us focused on service and quality.

We deal with many levels and units at DND. The Infrastructure and Environment Branch (IE) of National Defence Headquarters (NDHQ) is our primary contact, especially for the centrally managed capital construction program. However, over the last several years, the Department has been devolving authority and budget accountability down the hierarchical structure, and from the centre outwards. Consequently, the Chiefs of Maritime, Land and Air Staffs are now responsible for their own construction and maintenance programs and so we also deal extensively with their organizations, primarily at the tactical (i.e., Base/Wing) level. In addition, we contract for and deliver consulting, construction and environmental services on behalf of several other client groups and for other programs.

In December of 1998, we signed a service delivery commitment on infrastructure with DND. This agreement ensures a common understanding of the objectives associated with supporting the Canadian Forces. However, a successful partnership also requires that practices and procedures be aligned, and so we have signed a revised Memorandum of Understanding setting out the modern realities and context of our working relationship.

A new Leopard C2 tank leads a convoy of military vehicles past National Defence Headquarters on Colonel By Drive, Ottawa, on their way to the Canadian War Museum on Sussex Drive*

Additional Programs and Clients

- Personnel Support Program (PSP)
- Canadian Forces Housing Agency (CFHA)
- Director General Environment (DGE)
- Chief of Research and Development (CRAD)
- Defence and Civil Institute of Environmental Medicine (DCIEM),
- North Warning System Office (NWSO)
- J3 Engineering staff
- Allied Forces with establishments in Canada.

* All photos marked with an asterisk are taken from the DND web site and are used with permission.

Our Public—Infrastructure Consultants and Contractors

Although we create value for the citizens of Canada, our mandate does not involve us in providing service directly to the public. Instead, private-sector consultants and contractors constitute our specialized "public"—the interface at which we represent the Government of Canada to the construction industry. These firms do almost all of the work on our contracts. For that reason, it is important for us to be aware of what is happening in the industry. Obviously, we interact with contractors on the job site every day. However, we also have frequent, more formal exchanges with the Canadian Construction Association (CCA) and its provincial counterparts. These interactions help keep us abreast of developments in the industry and bring a useful measure of practical realism to our dealings with contractors. We also keep in touch with the insurance industry, to learn of trends in risk management, and with the surety industry, for recent developments respecting contract security. Further, we maintain working relationships with the Association of Consulting Engineers of Canada and the Royal Architectural Institute of Canada.

Contractor's personnel carrying out runway re-surfacing at 14 Wing Greenwood, Nova Scotia

To further ensure that we remain in touch with industry developments, we encourage our employees to upgrade their professional skills, and we support them in maintaining industry certifications and designations relevant to their work. Examples are CCA Gold Seal and Project Management Institute certification. We value professionalism and we actively encourage our staff to stay in touch with their roots in the work.

Our Industry—the Canadian Construction Sector

Year after year, the industry of which we are a part remains an important driver of the Canadian economy. According to Statistics Canada, investment in construction is second only to manufacturing in producing sustainable jobs. Key facts about the importance of this industry to the economy in general are set out in the box below.

In evaluating this very considerable impact on the Canadian economy and the role that we at DCC play in that contribution, it is important to understand the structure of our industry. As shown in the text box, there are numerous small construction firms in Canada. Because these firms constitute the backbone of the industry, we have a significant role to play. We understand the challenges and the very real, ongoing business threats that these

Construction Facts and Figures—2000

- for each $1 million invested in non-residential construction, fifteen to twenty person-years of employment are created
- construction in Canada → $108.8 billion (1999), $119.2 billion (2000) and $124.3 billion (projected for 2001)
- construction employment → 815,600 (1999: 806,100) → 5.4% of the labour force
- construction wages and supplementary benefits → $35.7 billion
- construction GDP for 2000 ↑ 9.6% (8.4% increase for Canadian GDP overall)
- the Canadian industry is home-based; i.e., 94% of firms are Canadian-owned.
- 90% of construction firms in Canada ≤ 20 employees
- 75% of Canadian firms generate annual revenue ≤ $200,000

entrepreneurs face. In support of their legitimate efforts to conduct business, we carry the responsibility to maintain a level playing field, simplify bidding, stimulate interest, and encourage competition on the contracts that we put in place. We are sensitive to cash flow and adept at negotiating fairly when clients require changes in the work. We understand the needs of both our client and the consultants and contractors whose services we procure and manage. Consequently, we can mediate fairly when differences arise.

Our Environmental Responsibilities

Our organization provides service to DND; consequently, we do not, ourselves, own property or initiate projects. The Department is responsible for whatever impact its projects may have on the environment and, with our help, has developed a good reputation in this area. In fact, providing environmental services to help DND meet its performance goals remains our single largest growth area.

DCC is carrying out environmental remediation for DND at Short Range Radar site, LAB 3, at Kiqlapait, Labrador

Nevertheless, we do have responsibilities on the job site and, to meet them, we operate in accordance with an environmental action plan. In 1999-00, we began work to replace the original plan with a more comprehensive, ISO 14000-compatible environmental management system (EMS). This new policy embodies our commitment to several important principles and, when implemented, will see these responsible environmental practices integrated into all of our business systems. It will help us ensure that employees receive the direction, training and authority required to carry out business in accordance with the principles of due diligence.

Governing Principles of DCC's EMS

- sustainable development
- pollution prevention
- environmental protection and enhancement

Our Operating Parameters—Internal

Governance

As a Crown corporation, DCC is governed by a Board of Directors. Board members are appointed by the Governor in Council on the recommendation of the Minister of Public Works and Government Services, through whom we report to Parliament. Directors meet formally at least three times a year. The Audit Committee of the Board meets at least twice, separately, to review year-end financial statements, internal audit reports, and the results of special examinations by the Auditor General.

New DCC Board of Directors (appointed May 2001), seated from left: Mr. Alan S. Williams; Mr. John D. McLure; Mr. Ross Nicholls. Standing, from left: Mr. Michael G. Nurse; Ms. Nancy M. Penner; Mr. Jean-Claude Garneau; Mr. Brent DiBartolo

Our Public—Infrastructure Consultants and Contractors

Although we create value for the citizens of Canada, our mandate does not involve us in providing service directly to the public. Instead, private-sector consultants and contractors constitute our specialized "public"—the interface at which we represent the Government of Canada to the construction industry. These firms do almost all of the work on our contracts. For that reason, it is important for us to be aware of what is happening in the industry. Obviously, we interact with contractors on the job site every day. However, we also have frequent, more formal exchanges with the Canadian Construction Association (CCA) and its provincial counterparts. These interactions help keep us abreast of developments in the industry and bring a useful measure of practical realism to our dealings with contractors. We also keep in touch with the insurance industry, to learn of trends in risk management, and with the surety industry, for recent developments respecting contract security. Further, we maintain working relationships with the Association of Consulting Engineers of Canada and the Royal Architectural Institute of Canada.

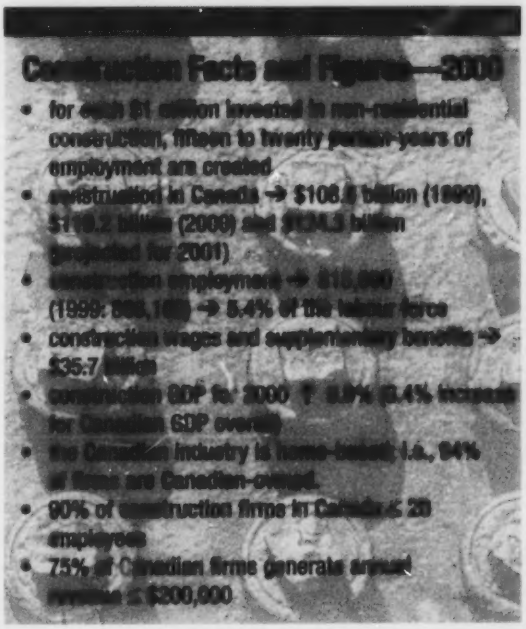
Contractor's personnel carrying out runway re-surfacing at 14 Wing Greenwood, Nova Scotia

To further ensure that we remain in touch with industry developments, we encourage our employees to upgrade their professional skills, and we support them in maintaining industry certifications and designations relevant to their work. Examples are CCA Gold Seal and Project Management Institute certification. We value professionalism and we actively encourage our staff to stay in touch with their roots in the work.

Our Industry—the Canadian Construction Sector

Year after year, the industry of which we are a part remains an important driver of the Canadian economy. According to Statistics Canada, investment in construction is second only to manufacturing in producing sustainable jobs. Key facts about the importance of this industry to the economy in general are set out in the box below.

In evaluating this very considerable impact on the Canadian economy and the role that we at DCC play in that contribution, it is important to understand the structure of our industry. As shown in the text box, there are numerous small construction firms in Canada. Because these firms constitute the backbone of the industry, we have a significant role to play. We understand the challenges and the very real, ongoing business threats that these



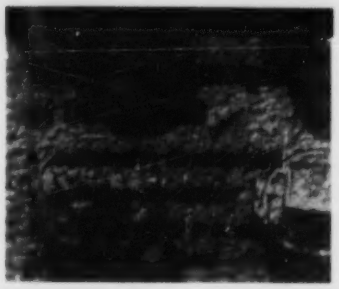
entrepreneurs face. In support of their legitimate efforts to conduct business, we carry the responsibility to maintain a level playing field, simplify bidding, stimulate interest, and encourage competition on the contracts that we put in place. We are sensitive to cash flow and adept at negotiating fairly when clients require changes in the work. We understand the needs of both our client and the consultants and contractors whose services we procure and manage. Consequently, we can mediate fairly when differences arise.

Our Environmental Responsibilities

Our organization provides service to DND; consequently, we do not, ourselves, own property or initiate projects. The Department is responsible for whatever impact its projects may have on the environment and, with our help, has developed a good reputation in this area. In fact, providing environmental services to help DND meet its performance goals remains our single largest growth area.

DCC is carrying out environmental remediation for DND at Short Range Radar site, LAB 3, at Kiqlapait, Labrador

Nevertheless, we do have responsibilities on the job site and, to meet them, we operate in accordance with an environmental action plan. In 1999-00, we began work to replace the original plan with a more comprehensive, ISO 14000-compatible environmental management system (EMS). This new policy embodies our commitment to several important principles and, when implemented, will see these responsible environmental practices integrated into all of our business systems. It will help us ensure that employees receive the direction, training and authority required to carry out business in accordance with the principles of due diligence.



Our Operating Parameters—Internal

Governance

As a Crown corporation, DCC is governed by a Board of Directors. Board members are appointed by the Governor in Council on the recommendation of the Minister of Public Works and Government Services, through whom we report to Parliament. Directors meet formally at least three times a year. The Audit Committee of the Board meets at least twice, separately, to review year-end financial statements, internal audit reports, and the results of special examinations by the Auditor General.

New DCC Board of Directors (appointed May 2001), seated from left: Mr. Alan S. Williams; Mr. John D. McLure; Mr. Ross Nicholls. Standing, from left: Mr. Michael G. Nurse; Ms. Nancy M. Penner; Mr. Jean-Claude Garneau; Mr. Brent DiBartolo

Characteristics of the Board

- senior public-sector participation
- extensive management experience
- high-level private-sector involvement
- civilian and military backgrounds
- engineering and construction knowledge
- legal expertise

Some time ago, the Board studied the governance guidelines set out by Treasury Board and agreed upon a number of items that deserved serious ongoing attention: mandate, public policy, CEO performance, strategic direction, risk management, succession planning, management practices and support systems. Directors pay particular attention to matters requiring exceptional due diligence—for example, protection of the natural environment.

A synopsis of the Board's *Governance Guidelines* document is included as Supplement B, and our Directors, serving on March 31, 2001, are introduced in Supplement C.

Corporate Funding and Equity Structure

Until the 1997-98 fiscal year, our organization was fully funded by means of appropriation from the federal government. That year saw the implementation of a service billing system and, from that point onward, all service provision has been billed to clients on a cost-recoverable basis.

The Corporation's equity structure consists of 1000 authorized shares of which 32 are issued. The Minister of Public Works and Government Services holds the majority (25), with each member of the Board of Directors holding one qualifying share.

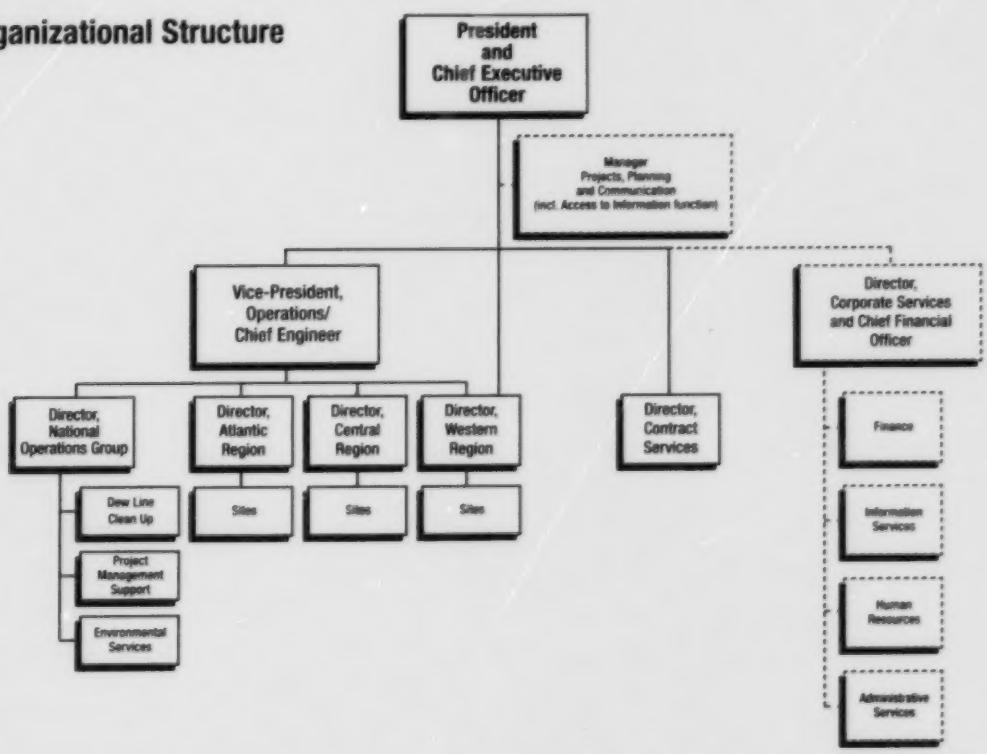
Banker

- The Royal Bank of Canada

Auditor

- The Auditor General of Canada

Organizational Structure



Supplement B

GOVERNANCE GUIDELINES

1. Stewardship

*Directors **provide input on strategic initiatives** throughout the planning process. They discuss strategic issues and commitments at the start of each planning cycle and also review the refinement of ideas leading up to approval of the corporate plan and submission to the Minister.*

*Directors **review and discuss the principal risks** inherent in the Corporation's activities and in its external and internal environments annually when they approve the strategic direction of the Corporation. The Board takes responsibility for planning the management of all risks deemed to be significant.*

*It is the Board's responsibility to **approve management's succession plan** dealing with the appointing, training and performance monitoring of senior management. In view of this responsibility, the CEO presented a baseline succession plan at the time of his initial appointment and several aspects of this plan have since been successfully implemented.*

*To **ensure that the Corporation's information systems and management practices meet Directors' needs and that they give the Board confidence in the integrity of the information produced**, Board members are kept apprised by management on a regular basis respecting the Corporation's financial and operational performance. The Audit Committee ensures that the independent internal auditor regularly audits and reports on management systems, controls and practices. These audits, along with the Auditor General's report on the financial statements, are shared with the Board at regular meetings.*

2. Achievement of Public Policy Objectives

*Directors **ensure that the policy objectives of the Corporation are outlined** in its corporate plan. The Board discusses annually, at the time of its corporate plan review, the government's current general objectives together with the mandate as described by legislation. The Board then amends or clarifies, as required.*

*During the corporate plan review, Directors **discuss trade-offs between competing public policy and commercial objectives**, and ensure that pursuit of commercial opportunities does not conflict with the statutory mandate.*

*In the annual formal discussion of strategic direction, Board members **question the continuing viability of the Corporation and its contribution to government**. The Board has been involved in the mandate review ordered by the Minister and will offer its best advice and support for the outcomes of the exercise.*

3. Communications

*To **ensure appropriate communications with the Crown, other stakeholders and the public**, the Board considers, on an ongoing basis, the extent of its stakeholders and the way in which communications should be carried out. Directors identify the precise manner in which they will inform the shareholder of significant decisions. They also invite the shareholder to meet annually with the Board to communicate public policy concerns and other matters that affect the Corporation.*

4. Board and Management Relations

*To **ensure that Board/management relations remain effective**, Directors work with the CEO in a fashion that is non-interfering on a day-to-day basis and that provides for delegation to management, except in exceptional circumstances. The Board will continue to question and explore the views of management for the purpose of establishing a longer-term view of the direction of the Corporation.*

5. Board Independence

*To **ensure Board independence**, the roles of the Chair and the CEO are clearly distinguished. The CEO participates as a Board member but other members of management are absent for discussions of sensitive issues. The CEO also excuses himself when his position is being evaluated. Committees are formed and independent advice is obtained as required. In addition, Directors disclose conflicts as soon as they arise.*

6. The Position of the CEO

*In recognition of the importance of the position of CEO, Board members **assess the performance of the CEO** annually and formally prior to the end of each calendar year, and provide the assessment to the Minister and the Privy Council Office.*

7. Renewal of the Board

*To **assess Board effectiveness and initiate renewal**, Directors have developed a profile for members, based primarily on knowledge of the Corporation's mandate and key challenges. The Board considers that it is presently well constituted. It is a diverse group, with knowledge of the Departments of National Defence and Public Works and Government Services, in addition to private sector representation.*

8. Education of Directors

*In order to **ensure that the Board has information appropriate to its needs**, Directors receive orientation and ongoing education respecting the nature of the Corporation. Specifically, presentations are given to Directors periodically regarding the operational activities of the Corporation, its financial status, its liabilities and its environmental risks and responsibilities. Ad hoc requests for additional education are made to the CEO as necessary.*

9. Compensation

*Treasury Board Guidelines advise that the Board should **review the adequacy and form of compensation** for Directors. However, it is the responsibility of the Privy Council Office to ensure that Directors are compensated equitably for their time and effort and, therefore, the Board views the determination of compensation levels as falling totally within the jurisdiction of that organization.*

10. Responsibility for Corporate Governance

*A member of the Board is designated to **take the lead on governance issues** and to make recommendations. This individual has developed a working agenda.*

Supplement C

DCC BOARD OF DIRECTORS

(at March 31, 2001)

Chairman

Mr. John D. McLure

JDM Consulting Inc.
and
Senior Associate
Hill and Knowlton Canada Limited
Ottawa, Ontario

Board Members

Mr. Ross Nicholls

President and Chief Executive Officer
Defence Construction (1951) Limited
Ottawa, Ontario

Mr. John L. Adams

Assistant Deputy Minister
Marine Services and Commissioner, Canadian Coast Guard
Fisheries and Oceans Canada
Ottawa, Ontario

Mr. Michael G. Nurse

Associate Deputy Minister
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario

Ms. Nancy M. Penner

Partner
Parlee McLaws Barristers and Solicitors
Calgary, Alberta

Mr. Jean-Claude Garneau

President
Excotech Inc.
Montreal, Quebec

Supplement D

DCC MANAGEMENT GROUP

Mr. Ross Nicholls, P.Eng., PMP
President and Chief Executive Officer

Mr. Russell A. Perrie, P.Eng., PMP
Vice-President, Operations and Chief Engineer

Ms. Karin Zabel, CA, CRM
Director, Corporate Services,
Chief Financial Officer and Secretary-Treasurer

Mr. Ronald J. de Vries, P.Eng., PMP
Director, Contract Services

Mr. Ian Ashton, P. Eng.
Director, National Operations Group

Mr. Michael Darrow, P. Eng.
Director, Atlantic Region

Mr. Patrick Thompson, P. Eng.
Director, Central Region

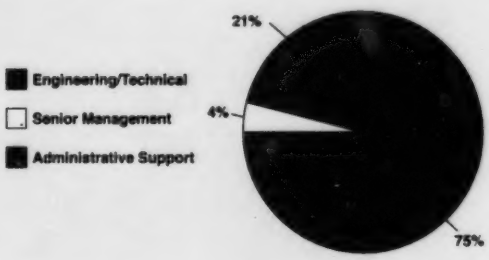
Mr. Steve Karpyshin, P. Eng.
Director, Western Region

Our executive consists of the President and Chief Executive Officer, the Vice-President Operations/Chief Engineer, and the Chief Financial Officer, who is also Director of Corporate Services and Secretary-Treasurer. DCC has three main divisions: Contract Services, Corporate Services, and Operations. Each is headquartered in Ottawa. The Operations Division includes a service delivery unit in Head Office, three regional offices, and site offices at every active Canadian Forces establishment across the country. This structure allows us to decentralize authority and delegate responsibility to those closest to the actual work. To ensure that this delegated authority provides our client with exemplary service, we have added a series of accountability measures to our approval processes; in addition, we carry out extensive internal auditing as directed by the *Financial Administration Act*.

Our management team is introduced in Supplement D on the page at left.

Staffing

Our core operational competency is assured by a mix of engineers, engineering technicians and technologists, environmental scientists, and experienced trades people. These professionals are supported by other specialists in finance, human resources, information technology, and administration. At the end of the fiscal year, we had 286 people on staff—67 at Head Office and the rest on military bases across the country, where the physical work actually takes place.



Key Success Factors

Six characteristics of our service provision allow us to consistently provide added value to our client's operations. The first comes from our status as a Crown corporation; we stand ***midway between the public and private sectors*** and so we can mediate to achieve the optimal balance between their sometimes conflicting priorities and approaches. Second, because we operate on a fee-for-service basis, we are extremely ***cost effective***. We cover our overhead costs fully, while remaining more than competitive with other sectors of the industry—both public and private. Third, because our financial authorities exceed those of departments and are conferred as a continuing aspect of our mandate, we have ***operational responsiveness and flexibility*** that is very like that of the private sector. Fourth is our ***staffing flexibility***—again very like that of the private sector—also arising from the freedom we have as a Crown corporation and separate employer. Fifth is our ***intensive focus on one major client*** and the advantage which that focus gives us in understanding the client's needs and preferred approaches. Finally, a standard feature of our service delivery is our offering of ***hands-on, site-specific involvement*** over the whole course of our projects.

OUR SERVICE LINES

Contract Services

Demand for contract services continues to grow. The number of Head Office Contract Services Division (CSD) staff has risen by 33% in the last three years, and operations site staff is increasingly involved in providing pre-construction contract services. This growth is due to the fact that clients are making more complex contracting demands of us and, in response, we have expanded the breadth of our services. Our main work still involves tendering of standard design-bid-build construction, as well as architectural and engineering consulting work. However, we have built on this base of knowledge and experience to begin offering an increasingly broad and customized range of service. Examples are listed at right above.

Customized DCC services include contracting for...

- energy performance assessment
- waste management
- green demolition/deconstruction
- performance-based environmental remediation
- design-build projects
- lease-back projects
- environmental assessment and remediation
- alternative dispute resolution services
- establishment of source lists

Inspection of an old compressor station at CFB Esquimalt, British Columbia. Plants such as this one, at Bases and Wings across the country, are being upgraded under energy performance contracts put in place by DCC. Improvements made under these contracts are contributing substantially to DND's increasing efforts in the broadly defined area of energy performance management.

Moreover, not only do we contract for an ever-widening scope of work, but we also use a variety of approaches for seeing that this work is optimally tendered and awarded. For smaller, simpler construction projects, we offer our clients ***Quick Response Tender*** or ***Tender Board*** approaches. Clients appreciate the short duration of these methods as well as the fact that, up to the award stage, the work is managed locally from the site office. For standard, rather more involved contracting that must be managed from Head Office, we offer the ***Regular Tender Call*** process. ***Design-Build*** contracting, which is also a CSD Head Office responsibility, is available for projects where efficiencies can be gained in having design on one phase proceed simultaneously with construction on another phase. In addition, we are increasingly willing to carry out quality-based selection for construction work where price is not the only criterion for selecting the successful proponent. This approach has long been standard practice for engaging consultants, but we are transferring its benefits to construction with considerable success.

To engage consultants for our clients, we offer three additional procurement options: ***SPEC Selections***, and both ***One and Two-Step Proposals***. Again, the optimal procurement method depends on project size, complexity and value. In addition, any projects large enough to be subjected to ***NAFTA requirements*** are tendered in accordance with those guidelines.

We ***provide a professional, front-end service***, backed by appropriate administrative support, which contributes to the success of projects. We ***advise on project planning, including procurement planning***, well before a client's project is ever brought to the attention of the industry. We ***review plans and specifications*** and ***provide advice on whether a project is ready for tender***; if not, we indicate where issues might arise. We ***provide professional guidance on the application of the government's contracting guidelines*** as they relate to the project at hand, and we ***make recommendations on funding allotments and scheduling***. In so doing, we assist with a whole range of risk management issues that are pertinent over the entire course of a contract's life. We look at the special requirements of each contract and ***tailor the process and the documentation to match project particulars***. This individual customization, developed through one-on-one contact with clients, is increasingly becoming the hallmark of our service provision.

To provide these increasing levels of customized service, we need a high degree of expertise. Consequently, we take careful measures to obtain, maintain and enhance the required knowledge and skills of our people. All contracting officers are trained, at the college and university level, in the appropriate discipline; they have the requisite backgrounds to understand issues as they relate to contracting work ranging from traditional construction, through historical refurbishment, to environmental remediation and energy performance. Moreover, within CSD, training is ongoing.

Contracting personnel also participate actively in outside organizations—both public sector and private—with mandates relevant to their work. These include the Treasury Board Advisory Committee on (Construction) Contracting, Construction Specifications Canada, the Materiel Management Institute and the Canadian Public Procurement Council.

An additional strategy, and one which is serving us well, is to bring field personnel into CSD at Head Office on rotation. While there, these individuals learn contracting policy and strategy that they can take back to the sites and share, both with other field personnel and, just as important, with clients. At the same time, they bring an important operational perspective to bear on contracting decisions made at Head Office.

At a divisional level, our Contract Services Division has recently received its ***ISO 9001 certification.*** DCC is the first federal procurement agency to achieve certification and, moreover, has done so with absolutely no findings of non-conformance on the initial audit.

Contracting Training

- Project Management Institute certification
- Treasury Board sponsored training for public procurement officers
- training with the Purchasing Management Association of Canada
- Materiel Management Institute training
- contracting training for site personnel delivered by CSD

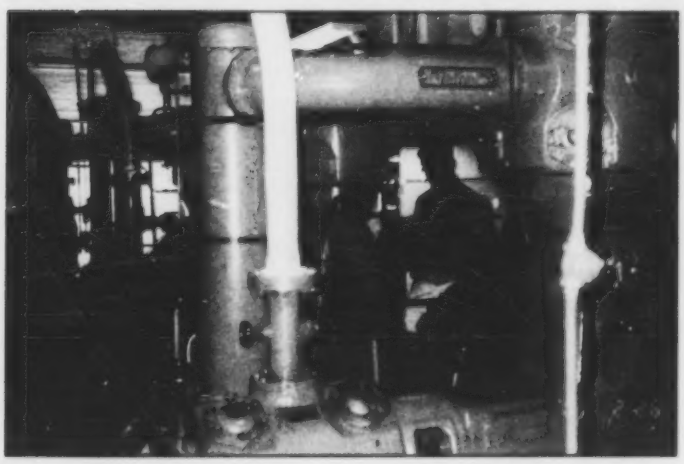
OUR SERVICE LINES

Contract Services

Demand for contract services continues to grow. The number of Head Office Contract Services Division (CSD) staff has risen by 33% in the last three years, and operations site staff is increasingly involved in providing pre-construction contract services. This growth is due to the fact that clients are making more complex contracting demands of us and, in response, we have expanded the breadth of our services. Our main work still involves tendering of standard design-bid-build construction, as well as architectural and engineering consulting work. However, we have built on this base of knowledge and experience to begin offering an increasingly broad and customized range of service. Examples are listed at right above.

Customized DCC services include contracting for...

- energy performance assessment
- waste management
- green demolition/deconstruction
- performance-based environmental remediation
- design-build projects
- lease-back projects
- environmental assessment and remediation
- alternative dispute resolution services
- establishment of source lists



Inspection of an old compressor station at CFB Esquimalt, British Columbia. Plants such as this one, at Bases and Wings across the country, are being upgraded under energy performance contracts put in place by DCC. Improvements made under these contracts are contributing substantially to DND's increasing efforts in the broadly defined area of energy performance management.

Moreover, not only do we contract for an ever-widening scope of work, but we also use a variety of approaches for seeing that this work is optimally tendered and awarded. For smaller, simpler construction projects, we offer our clients ***Quick Response Tender*** or ***Tender Board*** approaches. Clients appreciate the short duration of these methods as well as the fact that, up to the award stage, the work is managed locally from the site office. For standard, rather more involved contracting that must be managed from Head Office, we offer the ***Regular Tender Call*** process. ***Design-Build*** contracting, which is also a CSD Head Office responsibility, is available for projects where efficiencies can be gained in having design on one phase proceed simultaneously with construction on another phase. In addition, we are increasingly willing to carry out quality-based selection for construction work where price is not the only criterion for selecting the successful proponent. This approach has long been standard practice for engaging consultants, but we are transferring its benefits to construction with considerable success.

To engage consultants for our clients, we offer three additional procurement options: ***SPEC Selections***, and both ***One and Two-Step Proposals***. Again, the optimal procurement method depends on project size, complexity and value. In addition, any projects large enough to be subjected to ***NAFTA requirements*** are tendered in accordance with those guidelines.

We ***provide a professional, front-end service***, backed by appropriate administrative support, which contributes to the success of projects. We ***advise on project planning, including procurement planning***, well before a client's project is ever brought to the attention of the industry. We ***review plans and specifications*** and ***provide advice on whether a project is ready for tender***; if not, we indicate where issues might arise. We ***provide professional guidance on the application of the government's contracting guidelines*** as they relate to the project at hand, and we ***make recommendations on funding allotments and scheduling***. In so doing, we assist with a whole range of risk management issues that are pertinent over the entire course of a contract's life. We look at the special requirements of each contract and ***tailor the process and the documentation to match project particulars***. This individual customization, developed through one-on-one contact with clients, is increasingly becoming the hallmark of our service provision.

To provide these increasing levels of customized service, we need a high degree of expertise. Consequently, we take careful measures to obtain, maintain and enhance the required knowledge and skills of our people. All contracting officers are trained, at the college and university level, in the appropriate discipline; they have the requisite backgrounds to understand issues as they relate to contracting work ranging from traditional construction, through historical refurbishment, to environmental remediation and energy performance. Moreover, within CSD, training is ongoing.

Contracting personnel also participate actively in outside organizations—both public sector and private—with mandates relevant to their work. These include the Treasury Board Advisory Committee on (Construction) Contracting, Construction Specifications Canada, the Materiel Management Institute and the Canadian Public Procurement Council.

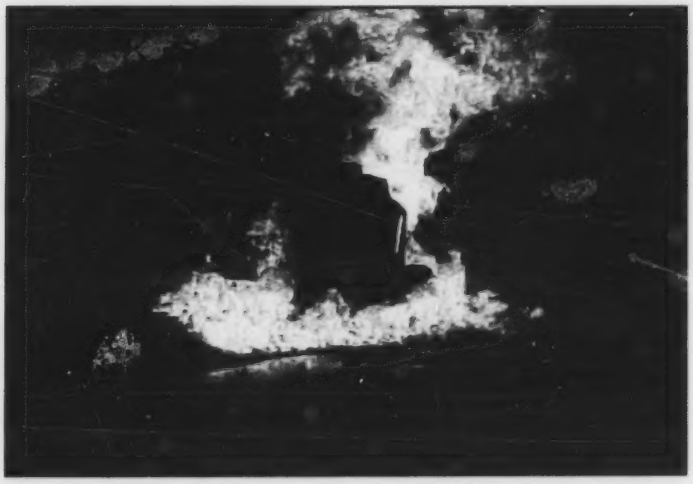
An additional strategy, and one which is serving us well, is to bring field personnel into CSD at Head Office on rotation. While there, these individuals learn contracting policy and strategy that they can take back to the sites and share, both with other field personnel and, just as important, with clients. At the same time, they bring an important operational perspective to bear on contracting decisions made at Head Office.

At a divisional level, our Contract Services Division has recently received its ***ISO 9001 certification.*** DCC is the first federal procurement agency to achieve certification and, moreover, has done so with absolutely no findings of non-conformance on the initial audit.

Contracting Training

- Project Management Institute certification
- Treasury Board sponsored training for public procurement officers
- training with the Purchasing Management Association of Canada
- Materiel Management Institute training
- contracting training for site personnel delivered by CSD

ISO Certification Team–Standing, from left: Allen O'Hanley; Ron de Vries; Judith Pearson; Daniel Clément; Dominique Williams; Anne-Marie Schneider; Paul Lanois; Claudette Côté; Linda Francis. Seated from left: Marie-Reine Mereb; Brigitte Trau; Sophie Trembaly; Manon Tremblay



Helicopter prop training exercise, staged at the Fire Fighter Training Establishment, CFB Halifax, Nova Scotia. Defence Construction is providing project management support, as well as contracting and contract management, for the construction of this facility.

It is no exaggeration to say that CSD has become a recognized centre of expertise for contracting issues—both externally with clients and internally with field personnel. In evidence is the fact that CSD was asked to establish a contracting office at NDHQ to afford continuous interaction with the Directorate of Construction and Property Service Delivery (DCPSD), the project management arm within ADM IE. In addition, as military personnel on Canadian Forces Bases and Wings gain increasing authority for facilities projects, they require more and more complex service at the site level. DCC site personnel are, therefore, turning increasingly to CSD for advice and training.

Operations

Project Management Support

With our decision to begin providing project management support, we are now capable of taking our clients' projects virtually from "cradle to grave." DND project managers are still responsible for obtaining project approvals and funding. However, Infrastructure Support personnel within our National Operations Group at Head Office can, when requested, fill personnel gaps within NDHQ by carrying out the whole range of project management functions from that point onward. We can work with clients to ***define the scope of the project, assess risks,*** and ***build in risk management strategies*** at the front end. These risks may pertain to a wide variety of issues that can include logistics, weather, travel difficulties, environmental or cultural sensitivity, legal issues, and technical requirements—all of which may have cost, quality or schedule implications.

We are also available to ***represent the user in dealings with CSD***, when procuring the services of either consultants or contractors.

At the design phase, we ***liaise between clients and consultants***, keeping end-user needs in the forefront of all project activity. We ***ensure design integrity, assist consultants in adequately defining the scope of work*** for contractors, ***administer progress payments*** and ***negotiate changes to design work*** if required.

During construction, we ***liaise between contract managers, and consultants and contractors.*** Although on-site contract managers take over the bulk of the day-to-day work at this point, our project managers continue to ***monitor quality assurance, as well as cost and schedule control*** at a high level. They also keep clients informed of these key aspects of the work. Especially important is the ongoing responsibility to ***ensure, over the course of implementation, that the project continues to meet end-user operational requirements.***

Project Management Value Added

- cost effectiveness relative to other providers
- one-stop-shop convenience
- academic credentials and real-world project management experience
- shortened learning curve as a result of our long history with DND

Contract Management

Construction contract management continues to be our key service line. Once CSD has established a contract, Operations personnel then assume designated aspects of this function ranging from first contact with the successful firm to delivery of the completed facility into the hands of the client.

Traditionally, our construction contract management tasks include those functions set out in the text box below.

However, the flexibility of service billing arrangements, in effect since 1997, has benefited the client's project manager by increasing the range of services now available from us. In addition to traditional services, the project manager can now engage us to provide such services as ***preparation of environmental reviews and assessments; specialized financial or project related reporting; comprehensive verification of components, "commissioning" of systems*** above normal construction inspection, and establishment and ***implementation of a system to effectively manage issues that arise during the facilities' warranty period.***

Contract Management Services

- quality assurance through varying levels of construction inspection designed to suit project needs
- daily record keeping, regular monthly client reporting and special reports as requested
- co-ordination of expert services such as materials testing
- reviewing and monitoring of the contractor's schedule
- problem solving and change management
- certification and processing of monthly progress billings
- certification of contract completion
- resolution of contractor performance issues
- monitoring the completion of work defects and warranty issues
- document control—correspondence, drawings etc.
- dispute resolution—partnering, mediation, arbitration, litigation
- coordination of other support services such as consulting and testing

We are also available to ***represent the user in dealings with CSD***, when procuring the services of either consultants or contractors.

At the design phase, we ***liaise between clients and consultants***, keeping end-user needs in the forefront of all project activity. We ***ensure design integrity, assist consultants in adequately defining the scope of work*** for contractors, ***administer progress payments*** and ***negotiate changes to design work*** if required.

During construction, we ***liaise between contract managers, and consultants and contractors.*** Although on-site contract managers take over the bulk of the day-to-day work at this point, our project managers continue to ***monitor quality assurance, as well as cost and schedule control*** at a high level. They also keep clients informed of these key aspects of the work. Especially important is the ongoing responsibility to ***ensure, over the course of implementation, that the project continues to meet end-user operational requirements.***

Project Management Value Added

- cost effectiveness relative to other providers
- one-stop-shop convenience
- academic credentials and real-world project management experience
- shortened learning curve as a result of our long history with DND

Contract Management

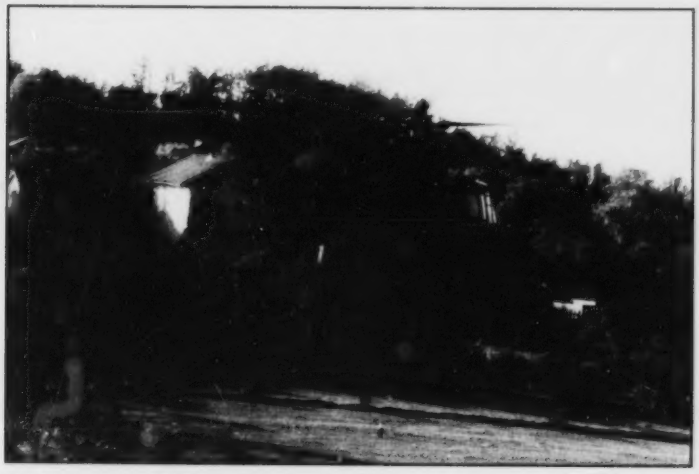
Construction contract management continues to be our key service line. Once CSD has established a contract, Operations personnel then assume designated aspects of this function ranging from first contact with the successful firm to delivery of the completed facility into the hands of the client.

Traditionally, our construction contract management tasks include those functions set out in the text box below.

However, the flexibility of service billing arrangements, in effect since 1997, has benefited the client's project manager by increasing the range of services now available from us. In addition to traditional services, the project manager can now engage us to provide such services as ***preparation of environmental reviews and assessments; specialized financial or project related reporting; comprehensive verification of components, "commissioning" of systems*** above normal construction inspection, and establishment and ***implementation of a system to effectively manage issues that arise during the facilities' warranty period.***

Contract Management Services

- quality assurance through varying levels of construction inspection designed to suit project needs
- daily record keeping, regular monthly client reporting and special reports as requested
- co-ordination of expert services such as materials testing
- reviewing and monitoring of the contractor's schedule
- problem solving and change management
- certification and processing of monthly progress billings
- certification of contract completion
- resolution of contractor performance issues
- monitoring the completion of work defects and warranty issues
- document control—correspondence, drawings etc.
- dispute resolution—partnering, mediation, arbitration, litigation
- coordination of other support services such as consulting and testing



A 427 Squadron CH-146 Griffon helicopter from CFB Petawawa, Ontario, patrols the Canadian sector of Bosnia-Herzegovina.*

A prime example of our flexibility exists in our most recent "new service"—the provision of contract management support for peacekeeping missions abroad. We are currently maintaining staff to supplement the Canadian Forces' National Support Element (NSE) to the NATO Task force Bosnia-Herzegovina. The NSE is responsible for providing all necessary services to accommodate and sustain the troops. These include the provision of heated shelter, food, drinking water and sanitary facilities for five Canadian military camps in the Balkans. In addition, the NSE provides all communication, data network, office space, material supply, transportation, and maintenance services. Our primary functions here are to oversee the performance of the service providers through the implementation of a quality assurance and reporting system.

Environmental Services

A growing number of employees focus on providing DND with ***environmental management support expertise.*** We continue to provide full project and contract management services to DND for the DEW Line Clean Up project. This $332 million remediation of former DEW Line sites in the Arctic was the first project to be initiated under the MOU with the Director General Environment. Since then, environmental services staff have been successful in implementing projects in a number of key environmental areas, including those shown in the box below.

Environmental Service Lines

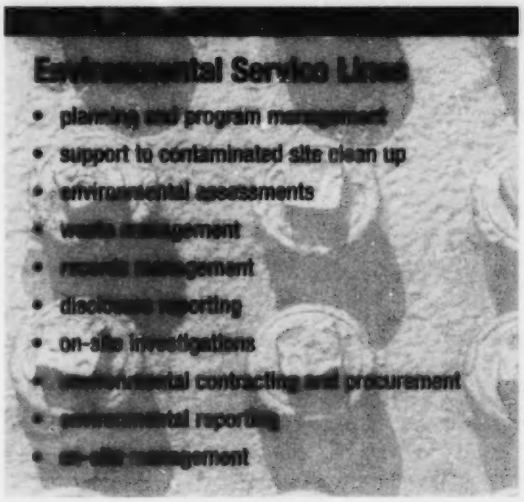
- planning and program management
- support to contaminated site clean up
- environmental assessments
- waste management
- records management
- disclosure reporting
- on-site investigations
- environmental contracting and procurement
- environmental reporting
- on-site management

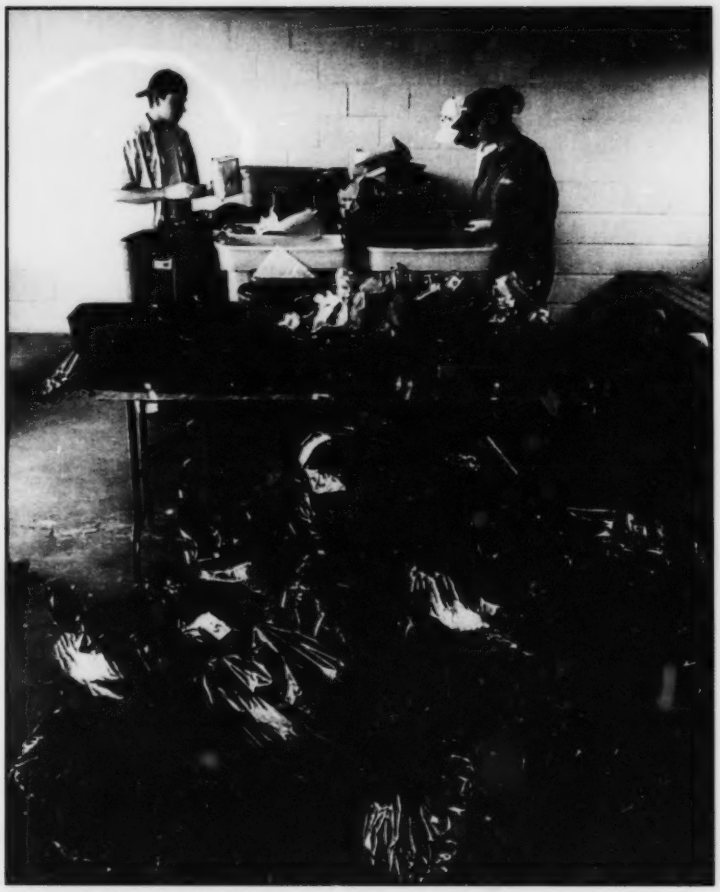
A 427 Squadron CH-146 Griffon helicopter from CFB Petawawa, Ontario, patrols the Canadian sector of Bosnia-Herzegovina.*

A prime example of our flexibility exists in our most recent "new service"—the provision of contract management support for peacekeeping missions abroad. We are currently maintaining staff to supplement the Canadian Forces' National Support Element (NSE) to the NATO Task force Bosnia-Herzegovina. The NSE is responsible for providing all necessary services to accommodate and sustain the troops. These include the provision of heated shelter, food, drinking water and sanitary facilities for five Canadian military camps in the Balkans. In addition, the NSE provides all communication, data network, office space, material supply, transportation, and maintenance services. Our primary functions here are to oversee the performance of the service providers through the implementation of a quality assurance and reporting system.

Environmental Services

A growing number of employees focus on providing DND with ***environmental management support expertise.*** We continue to provide full project and contract management services to DND for the DEW Line Clean Up project. This $332 million remediation of former DEW Line sites in the Arctic was the first project to be initiated under the MOU with the Director General Environment. Since then, environmental services staff have been successful in implementing projects in a number of key environmental areas, including those shown in the box below.





Waste audit conducted at CFB Gagetown, New Brunswick, in the summer of 2000

Our environmental services professionals are well placed at Bases and Wings throughout Canada, as well as at all Regional Offices and within the National Operations Group in Ottawa. This placement allows us to provide timely, cost-effective solutions for a number of environmental challenges encountered by the Department. Specific ***expertise in planning, biology, chemistry, geography, environmental engineering and environmental studies enables us to provide tailor-made solutions*** to project managers or other staff at Bases and NDHQ. In cases where the specific expertise does not reside within our own organization, we provide value-added contract management services while assisting task completion by consultants and contractors.

MANAGEMENT DISCUSSION AND ANALYSIS

Our Strategic Situation

Government Priorities for 2000-01

Section 4 of the *National Defence Act* states that the Minister of National Defence "...has the management and direction of the Canadian Forces and of all matters relating to national defence and is responsible for...the construction and maintenance of all defence establishments and works for the defence of Canada." It is from this duty, assigned to the Minister and to the Department that reports to him, on behalf of the government and people of Canada, that we at Defence Construction ultimately take our *raison d'être*; a large portion of the "construction and maintenance of defence establishments and works" becomes our responsibility.

The government also sets out its shorter-term priorities every year, with departments and agencies then implementing those applicable to their mandates. The Speech from the Throne delivered on October 12, 1999 covered the government's agenda for 2000-01 and beyond. Within their overarching defence goals, DND and the Canadian Forces have a role to play in the achievement of these aims. Those priorities set out in the Speech that can and do involve DCC participation include accelerating the transition to a knowledge-based economy, enhancing Canada's physical infrastructure, maintaining the quality of the natural environment, building stronger relationships with Canada's Aboriginal communities, and providing continuing support for Canadian peacekeeping activities.

Members of the Canadian Ranger Patrol, based in Kugluktuk, Nunavut. The Patrol is a youth program supported by the Canadian Forces in the Arctic.*

DND Departmental Priorities

Our contribution to the fulfilment of defence policy is further clarified by the 1994 Defence White Paper. In this paper, the government has set out its most recent statement of strategic vision for Canada's defence. It establishes the policy basis for the planning, programming and operations of the Department of National Defence and the Canadian Forces. The fundamental mission is "to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and

Canadian peacekeepers at Observation Post Amiens, in the rural area of the Canadian Sector on the island of Cyprus.*

security." This policy calls for the maintenance of multi-purpose, combat-capable sea, land and air forces to meet the challenges to Canada's security, both at home and abroad. Maintaining this capability involves a large facilities component, and it is here that we make our contribution. Canada's principal defence roles, as defined in the White Paper, are threefold: (1) to defend Canada; (2) to defend North America, in cooperation with the United States; and (3) to contribute to international peace and security.

All of our work arises from these three roles. The vast majority, which is undertaken at Canadian Forces Bases and Wings countrywide, obviously springs from the first commitment to defend Canada. Our work to maintain the North Warning System and the remedial work on the DEW Line are the result of commitment number two—to defend North America in conjunction with the United States. Finally, our new role in Bosnia is an instance of participation in the Canadian Forces' contribution to maintaining international peace and security.

Our Financial Situation

By the beginning of 2000-01, after three full years of service billing, we had succeeded in establishing an extremely solid financial base from which to launch the year. Increased demand for non-traditional services over the 1999-00 year had led to a significant increase in general revenues, as well as in our professional fees (discounting billable disbursements). While our expenses had also risen, they did so to a lesser degree. Accounts receivable had declined over the course of 1999-00, thus allowing us to end the period in a very strong cash position. As a matter of policy, however, we do not retain more cash than we require, and so, at the beginning of 2000-01, we planned to return cash to our clients through a fee rebate on invoiced amounts. Over the course of 2000-01, we achieved this goal by returning $639,331.

Financial Position, Beginning 2000-01

- general revenues ↑ 12% over the course of 1999-00
- professional disbursements ↑ 17% over the course of 1999-00
- expenses ↑ 9% over the course of 1999-00
- accounts receivable ↓ $700,000 over the course of 1999-00

Our financial forecast for 2000-01 to 2004-05 assumed an increase in salary levels of 3% and an increase in inflation of 2%. We anticipated that revenues would increase slightly over the 2000-01 year but would hold constant for several years after that. We believed that most of the initial increase would result from the reimbursement of project disbursements, with the remainder coming from our provision of increased levels of new services. We expected no real changes in either staff levels or operating costs for the 2000-01 year except for those arising from revisions to the *Public Service Superannuation Act*. The employer portion of our pension contributions was slated to increase by 240%, starting on April 1, 2000. As well, required contributions to the Canada Pension Plan were steadily increasing and we were told by Treasury Board that this trend would continue. These two changes, we believed, would result in a net extra cost of $650,000. However, because these costs are recovered through the payroll mark-up structure, we anticipated that the increase in pension contributions would lead to an increase in revenues earned from fees charged.

security." This policy calls for the maintenance of multi-purpose, combat-capable sea, land and air forces to meet the challenges to Canada's security, both at home and abroad. Maintaining this capability involves a large facilities component, and it is here that we make our contribution. Canada's principal defence roles, as defined in the White Paper, are threefold: (1) to defend Canada; (2) to defend North America, in cooperation with the United States; and (3) to contribute to international peace and security.

All of our work arises from these three roles. The vast majority, which is undertaken at Canadian Forces Bases and Wings countrywide, obviously springs from the first commitment to defend Canada. Our work to maintain the North Warning System and the remedial work on the DEW Line are the result of commitment number two—to defend North America in conjunction with the United States. Finally, our new role in Bosnia is an instance of participation in the Canadian Forces' contribution to maintaining international peace and security.

Our Financial Situation

By the beginning of 2000-01, after three full years of service billing, we had succeeded in establishing an extremely solid financial base from which to launch the year. Increased demand for non-traditional services over the 1999-00 year had led to a significant increase in general revenues, as well as in our professional fees (discounting billable disbursements). While our expenses had also risen, they did so to a lesser degree. Accounts receivable had declined over the course of 1999-00, thus allowing us to end the period in a very strong cash position. As a matter of policy, however, we do not retain more cash than we require, and so, at the beginning of 2000-01, we planned to return cash to our clients through a fee rebate on invoiced amounts. Over the course of 2000-01, we achieved this goal by returning $639,331.

Financial Position, Beginning 2000-01

- general revenues ↑ 12% over the course of 1999-00
- professional disbursements ↑ 17% over the course of 1999-00
- expenses ↑ 9% over the course of 1999-00
- accounts receivable ↓ $700,000 over the course of 1999-00

Our financial forecast for 2000-01 to 2004-05 assumed an increase in salary levels of 3% and an increase in inflation of 2%. We anticipated that revenues would increase slightly over the 2000-01 year but would hold constant for several years after that. We believed that most of the initial increase would result from the reimbursement of project disbursements, with the remainder coming from our provision of increased levels of new services. We expected no real changes in either staff levels or operating costs for the 2000-01 year except for those arising from revisions to the *Public Service Superannuation Act*. The employer portion of our pension contributions was slated to increase by 240%, starting on April 1, 2000. As well, required contributions to the Canada Pension Plan were steadily increasing and we were told by Treasury Board that this trend would continue. These two changes, we believed, would result in a net extra cost of $650,000. However, because these costs are recovered through the payroll mark-up structure, we anticipated that the increase in pension contributions would lead to an increase in revenues earned from fees charged.

Our Business Environment and Related Corporate Commitments

Clients

We reconfirmed the following, ongoing client factors as being important for the 2000-01 year:

(1) continuing budgetary restrictions within DND, and their negative impact on (a) staff numbers; (b) DND's ability to carry out work in-house; (c) the volume of infrastructure holdings; and (d) the amount of maintenance carried out on facilities;
(2) military imperatives such as (a) increasing pressure to procure and maintain systems and equipment, and (b) the growing demand to make and support international troop commitments;
(3) a decrease in the importance of infrastructure spending resulting from the previous two factors.

ONGOING RESPONSE: Maintain our position respecting traditional contracting and contract management work, despite the existence of alternatives for our clients. Continue our drive to neutralize the impact of the decline in traditional work through expanding and diversifying our service lines.

(4) clients' longstanding preference for continuous on-site service delivery. Opposed to this preference was our need, arising from financial and geographic factors, to provide newer, non-traditional services on an as-required basis and from larger, central locations.

ONGOING RESPONSE: Develop innovative ways to ensure provision of new services at a level equal to contracting, contract management and supervision and inspection.

(5) the change from appropriations dependency to fee-for-service resulting in (a) DCC service-level decisions being made by clients rather than by us alone; (b) long-term value for money, as opposed to immediate lowest cost, taking over as the primary driver of decisions respecting our services; and (c) the need for us to emphasize, to clients, the trade-off between DCC service levels (and hence costs to clients) and risk.

ONGOING RESPONSE: Develop service packages involving different combinations of price/service level/risk acceptance which clients can then tailor according to need. The level of service to be provided will be negotiated in advance and the agreement used as a checklist throughout project implementation.

We believed that these client issues were ongoing, and that we could newly encompass them within the function of "business development" as broadly defined. ***Our commitment was to review our current approach, determine whether opportunities were being missed and, if so, identify possible enhancements.***

The consultant-led review of our current tactics was completed by the fall of 2000 through surveys of both client groups and our own employees. The conclusion of the exercise was that the only real improvement to be made to our business relationship was to enhance the sharing of information. However, the suggested course of action was an unproven technology solution that would require groundbreaking developmental effort with no guarantee of success. No action is currently planned, although we have not totally ruled out adoption of this approach in a modified form.

Quality Issues

In 2000-01, the key factor for us in the area of quality was the increasing importance of obtaining quality certification.

This perceived importance was a result of the following:
(1) a renewed concern with quality complementing the recent, intensive focus on efficiency and cost, for both clients and for us;
(2) the consequent drive to obtain ISO 9001 certification for the contracting function, both for reasons of internal efficiency and to match a similar initiative within project management units at National Defence Headquarters;
(3) a plan to ultimately encompass, within a quality management framework, most, if not all, corporate business processes in addition to operational functions (e.g., human resources selection, training and retention; development and monitoring of service standards and the carrying out of compliance audits).

We considered the question of quality to be closely related to the differing levels of required service and so, to some extent, we intended to deal with it within the business development initiative. However, for the upcoming planning period, we considered quality to be important enough for an additional, separate discussion and to warrant an independent strategic initiative at the corporate level. ***Our commitment for 2000-01 was to develop a quality framework that would track and identify "non-conforming" services, ensure that corrective action is taken, and result in a "quality culture." In the first phase, this undertaking was to involve a review and analysis of applicable quality frameworks, including ISO; monitoring and reviewing results of the Contract Services Division ISO initiative; and making a decision as to whether to proceed with ISO certification of other operational functions.***

The Contract Services Division successfully achieved its ISO 9001 certification in March of 2001. At the same time, with CSD as lead player, we undertook a review of quality systems and of organizations using these systems. An analysis of the initial findings was discussed at the Spring 2001 management group meetings. Two basic options will be studied further: (1) to join the National Quality Institute and to proceed through the levels of excellence set out by that organization, or (2) to build on the experience of CSD and seek ISO certification for the whole organization. We expect to make this decision after we have had more experience with the costs and benefits of operating according to ISO standards in our Contract Services Division.

Risk Management

Defence Construction practises effective risk management strategies in most of its business activities. These range from employee-driven reviews, out-sourced internal auditing, and year-end financial audits and periodic special examinations—both carried out by the Office of the Auditor General. Nevertheless, our view was that, because we have removed ourselves from appropriations dependency, we needed an umbrella risk management strategy that could encompass all of these activities as well as business and financial activities more common to private practice than to government operations. Such a strategy would ensure that we could bring, into the annual strategic planning process, management of those risks that pose the greatest threat for us. ***Our commitment for 2000-01 was to develop and implement a risk management policy. This policy was to entail a review of risks associated with all functional areas, identify those risks that have the greatest potential to harm the Corporation, and formally bring a consideration of these important risks into the annual strategic planning process.***

We are behind schedule with this initiative. We have selected a consultant after a competitive proposal call and are currently negotiating the scope of work that will meet both our needs and our budget constraints. Initial work to establish the risk management framework is under way.

The key factor for us in the area of risk management was the fact that our exposure to varying types and levels of risk was increasing.

This perceived increase was arising from the following:

(1) the external environment (labour market, competition, regulation, government policy, client demand, supply);
(2) decentralization and the consequent high degree of financial autonomy and authority that we give to our employees;
(3) the health, safety, environmental and financial risks inherent in our work;
(4) an increasing reliance on complicated and frequently changing systems technology to manage our work;
(5) the increasing challenges involved in attracting, developing and retaining qualified and capable employees;
(6) a continual need to monitor the integrity and capacity of systems and processes used to manage the organization;
(7) our increasing diversification into new, non-traditional business lines.

Our Business Environment and Related Corporate Commitments

Clients

We reconfirmed the following, ongoing client factors as being important for the 2000-01 year:

(1) continuing budgetary restrictions within DND, and their negative impact on (a) staff numbers; (b) DND's ability to carry out work in-house; (c) the volume of infrastructure holdings; and (d) the amount of maintenance carried out on facilities;
(2) military imperatives such as (a) increasing pressure to procure and maintain systems and equipment, and (b) the growing demand to make and support international troop commitments;
(3) a decrease in the importance of infrastructure spending resulting from the previous two factors.

ONGOING RESPONSE: Maintain our position respecting traditional contracting and contract management work, despite the existence of alternatives for our clients. Continue our drive to neutralize the impact of the decline in traditional work through expanding and diversifying our service lines.

(4) clients' longstanding preference for continuous on-site service delivery. Opposed to this preference was our need, arising from financial and geographic factors, to provide newer, non-traditional services on an as-required basis and from larger, central locations.

ONGOING RESPONSE: Develop innovative ways to ensure provision of new services at a level equal to contracting, contract management and supervision and inspection.

(5) the change from appropriations dependency to fee-for-service resulting in (a) DCC service-level decisions being made by clients rather than by us alone; (b) long-term value for money, as opposed to immediate lowest cost, taking over as the primary driver of decisions respecting our services; and (c) the need for us to emphasize, to clients, the trade-off between DCC service levels (and hence costs to clients) and risk.

ONGOING RESPONSE: Develop service packages involving different combinations of price/service level/risk acceptance which clients can then tailor according to need. The level of service to be provided will be negotiated in advance and the agreement used as a checklist throughout project implementation.

We believed that these client issues were ongoing, and that we could newly encompass them within the function of "business development" as broadly defined. ***Our commitment was to review our current approach, determine whether opportunities were being missed and, if so, identify possible enhancements.***

The consultant-led review of our current tactics was completed by the fall of 2000 through surveys of both client groups and our own employees. The conclusion of the exercise was that the only real improvement to be made to our business relationship was to enhance the sharing of information. However, the suggested course of action was an unproven technology solution that would require groundbreaking developmental effort with no guarantee of success. No action is currently planned, although we have not totally ruled out adoption of this approach in a modified form.

Quality Issues

In 2000-01, the key factor for us in the area of quality was the increasing importance of obtaining quality certification.

This perceived importance was a result of the following:
(1) a renewed concern with quality complementing the recent, intensive focus on efficiency and cost, for both clients and for us;
(2) the consequent drive to obtain ISO 9001 certification for the contracting function, both for reasons of internal efficiency and to match a similar initiative within project management units at National Defence Headquarters;
(3) a plan to ultimately encompass, within a quality management framework, most, if not all, corporate business processes in addition to operational functions (e.g., human resources selection, training and retention; development and monitoring of service standards and the carrying out of compliance audits).

We considered the question of quality to be closely related to the differing levels of required service and so, to some extent, we intended to deal with it within the business development initiative. However, for the upcoming planning period, we considered quality to be important enough for an additional, separate discussion and to warrant an independent strategic initiative at the corporate level. ***Our commitment for 2000-01 was to develop a quality framework that would track and identify "non-conforming" services, ensure that corrective action is taken, and result in a "quality culture." In the first phase, this undertaking was to involve a review and analysis of applicable quality frameworks, including ISO; monitoring and reviewing results of the Contract Services Division ISO initiative; and making a decision as to whether to proceed with ISO certification of other operational functions.***

The Contract Services Division successfully achieved its ISO 9001 certification in March of 2001. At the same time, with CSD as lead player, we undertook a review of quality systems and of organizations using these systems. An analysis of the initial findings was discussed at the Spring 2001 management group meetings. Two basic options will be studied further: (1) to join the National Quality Institute and to proceed through the levels of excellence set out by that organization, or (2) to build on the experience of CSD and seek ISO certification for the whole organization. We expect to make this decision after we have had more experience with the costs and benefits of operating according to ISO standards in our Contract Services Division.

Risk Management

Defence Construction practises effective risk management strategies in most of its business activities. These range from employee-driven reviews, out-sourced internal auditing, and year-end financial audits and periodic special examinations—both carried out by the Office of the Auditor General. Nevertheless, our view was that, because we have removed ourselves from appropriations dependency, we needed an umbrella risk management strategy that could encompass all of these activities as well as business and financial activities more common to private practice than to government operations. Such a strategy would ensure that we could bring, into the annual strategic planning process, management of those risks that pose the greatest threat for us. ***Our commitment for 2000-01 was to develop and implement a risk management policy. This policy was to entail a review of risks associated with all functional areas, identify those risks that have the greatest potential to harm the Corporation, and formally bring a consideration of these important risks into the annual strategic planning process.***

The key factor for us in the area of risk management was the fact that our exposure to varying types and levels of risk was increasing.

This perceived increase was arising from the following:

(1) the external environment (labour market, competition, regulation, government policy, client demand, supply);
(2) decentralization and the consequent high degree of financial autonomy and authority that we give to our employees;
(3) the health, safety, environmental and financial risks inherent in our work;
(4) an increasing reliance on complicated and frequently changing systems technology to manage our work;
(5) the increasing challenges involved in attracting, developing and retaining qualified and capable employees;
(6) a continual need to monitor the integrity and capacity of systems and processes used to manage the organization;
(7) our increasing diversification into new, non-traditional business lines.

We are behind schedule with this initiative. We have selected a consultant after a competitive proposal call and are currently negotiating the scope of work that will meet both our needs and our budget constraints. Initial work to establish the risk management framework is under way.

Financial and Operational Analysis

This segment of our report is based on the Corporation's financial performance and operating results for the years ended March 31, 2001 and March 31, 2000. Consequently, the audited financial statements, as presented later in this report, are an integral part of this analysis and should be read in conjunction with the discussion.

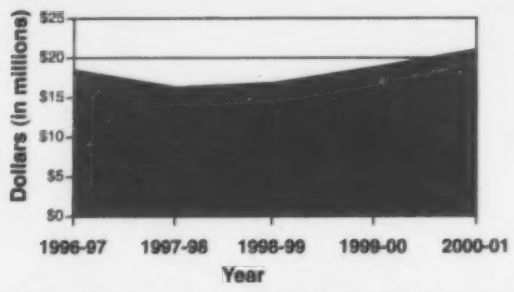
Summary Statistics

Date	Contracts Awarded	Total Award Value	Contracts Carried Over into FY	Contracts Completed	Value of Contracts Completed	Total Active Contracts	Payments on All Contracts	Total Operating Costs	Max. Staff Strength
2000-01	1443	$328,828,427	854	1734	$383,989,786	2180	$401,324,324	$19,280,345	286
1999-00	1623	$334,622,709	972	1272	$361,749,122	2419	$403,895,211	$16,767,813	259

Overview

March 31, 2001 marked the end of another successful year for the Corporation. Our financial position remains strong and we continue to experience an increasing trend in revenues.

5-Year Revenue Stream



Service billing did not formally begin until 1997-98. Therefore, the amount of $18,460,111, graphed above for 1996-97, is recorded in the annual report for that year as "cost recoveries," rather than as revenue.

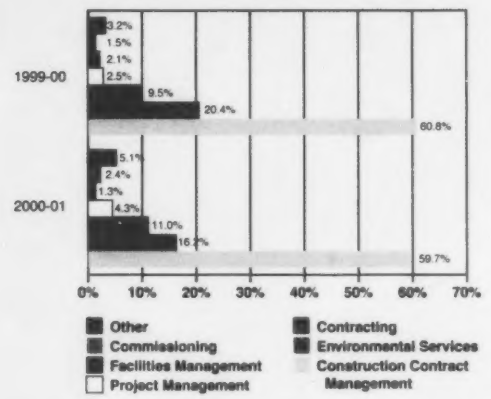
Contracting revenues grew to $2.1 million this year, a growth of 30% ($500 thousand) over last year's revenue. Although the total number of contracts awarded remains stable, the nature and value of each contract has changed. For example, more and more frequently, professional service contracts are being put in place by our staff at the Base/Wing level. Contracting effort now generates 11% of the Corporation's total revenues.

As expected, fees charged for traditional construction contract management services declined slightly as a percentage of total revenue in the report year (from 60.8% of total to 59.7%). Nevertheless, total payroll revenue increased by $2 million to $19.4 million. One interesting new revenue source this year was the provision of project management support to the Canadian Forces deployment in Bosnia-Herzegovina. This activity generated total fees of $0.84 million. "Other activities" earned $1 million in fees, or 5.1% of the total (up from 3.2% last year). These activities covered a wide range of services including shooting range inspection, timber management, energy performance contract management, design management, UXO clearances, quality audits and property management support services.

A significant source of revenue is our support for the delivery of construction and maintenance programs for the Canadian Forces Housing Agency of DND. We expect that this revenue will decline, as the Agency plans to reduce its housing inventory by more than half in coming years.

Results of Operations and Financial Condition

Percentage of Revenue by Service Line



The graph above indicates our revenue breakdown by service line for the last two years. All forays into non-traditional service areas (29.3% of total revenues) have been undertaken in reaction to client demand as DND formulates its corporate approach to major or highly technical projects.

Salaries and Benefits

Salary and benefit costs increased by 17.9% from last year, to $15.8 million. Of this total increase, 12% is attributable to the growth of direct costs used to generate the 12% increase in total revenue. Other factors contributing to this increase are a 7% rise in employee benefit insurance costs; a 240% rise in the employer contributions to the Public Service Superannuation Plan (growing from $500 thousand to $1.2 million in one year); and to miscellaneous other increases in areas such as provincial payroll taxes and CCP contributions. Lastly, overhead salaries were augmented by the hiring of additional staff to assist with various management issues and administrative workload.

Operating and Administrative Expenses

Efforts were made to ensure that cost growth was contained to sustainable levels. Major expenditures are directed to areas of strategic importance such as employee education and development, and upgrading of information technology. These measures will help ensure that the Corporation is well positioned to meet the future demands of its clients. Operating and administrative expenses were $5.6 million for the year ended March 31, 2001. This figure

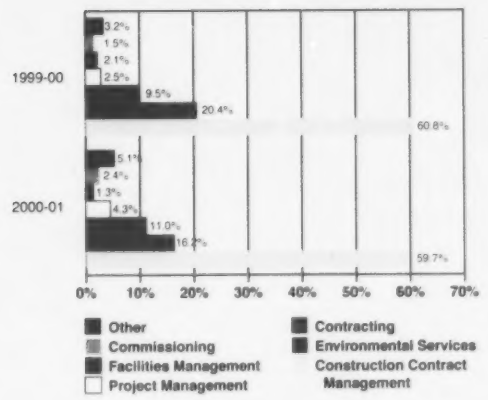
Overhead Cost Comparisons

	1999-00 $ Amount	%	2000-01 $ Amount	%
Overhead Salaries	3,747,145	53	5,291,412	58
Rent	417,647	6	470,723	5
Telephone & Communication	464,938	6	505,156	6
Office & Administration	1,841,771	26	1,971,349	22
Education	321,308	5	397,117	4
Professional Services	281,273	4	452,822	5
Total	$7,074,082	100	$9,070,579	100

A significant source of revenue is our support for the delivery of construction and maintenance programs for the Canadian Forces Housing Agency of DND. We expect that this revenue will decline, as the Agency plans to reduce its housing inventory by more than half in coming years.

Results of Operations and Financial Condition

Percentage of Revenue by Service Line



The graph above indicates our revenue breakdown by service line for the last two years. All forays into non-traditional service areas (29.3% of total revenues) have been undertaken in reaction to client demand as DND formulates its corporate approach to major or highly technical projects.

Salaries and Benefits

Salary and benefit costs increased by 17.9% from last year, to $15.8 million. Of this total increase, 12% is attributable to the growth of direct costs used to generate the 12% increase in total revenue. Other factors contributing to this increase are a 7% rise in employee benefit insurance costs; a 240% rise in the employer contributions to the Public Service Superannuation Plan (growing from $500 thousand to $1.2 million in one year); and to miscellaneous other increases in areas such as provincial payroll taxes and CCP contributions. Lastly, overhead salaries were augmented by the hiring of additional staff to assist with various management issues and administrative workload.

Operating and Administrative Expenses

Efforts were made to ensure that cost growth was contained to sustainable levels. Major expenditures are directed to areas of strategic importance such as employee education and development, and upgrading of information technology. These measures will help ensure that the Corporation is well positioned to meet the future demands of its clients. Operating and administrative expenses were $5.6 million for the year ended March 31, 2001. This figure

Overhead Cost Comparisons

	1999-00 $ Amount	%	2000-01 $ Amount	%
Overhead Salaries	3,747,145	53	5,291,412	58
Rent	417,647	6	470,723	5
Telephone & Communication	464,938	6	505,156	6
Office & Administration	1,841,771	26	1,971,349	22
Education	321,308	5	397,117	4
Professional Services	281,273	4	452,822	5
Total	**$7,074,082**	**100**	**$9,070,579**	**100**

represents an 18% increase from the previous year. For analysis purposes, it is best to subtract the value of disbursements made on behalf of the client ($424,000) which are charged back to DND at cost. Significant expenditures were made on professional service contracts to perform a health and safety audit, to assist with ISO certification of the Contract Services Division, to evaluate our subscription to the Public Service Superannuation Plan, and to perform the internal audit function. Additional monies were also spent presenting in-house seminars to further the development of middle managers and to enhance efficiencies in computer usage.

Employee Future Benefits

The financial statements for the year ended March 31, 2001 reflect a new standard, section 3461, issued by the Canadian Institute of Chartered Accountants. This section deals with the valuation and accounting treatment of future liabilities for employee benefits. Although these liabilities have been accounted for in the past, the technique of measurement has been changed in accordance with section 3461. As a result of this change and actuarial valuation, the accrued expense this year is $0.6 million, versus $0.2 million last year.

Cash Flow

The Corporation continues to have significant cash on hand. Monies have been accumulated over the past several years to fund capital investments and future employee benefits.

With respect to capital investments, a major upgrade of computer systems began in the year ended March 31, 2001 and will continue throughout the remainder of the current year. Expected total expenditures are estimated at $1 million. The future costs of employee benefits, such as termination pay and medical insurance, are funded and the amount of $2.6 million has been set aside for this purpose as at March 31, 2001.

We determined, at the beginning of the reporting year, that excess cash on hand would be returned to our clients in the form of a rebate on revenues. Funds returned totalled $0.64 million. In future years, management will be operating to a balanced budget and so we expect no accumulation of excess funds.

In accordance with the investment policy as approved by the Board of Directors, we invest cash available in excess of short-term operational requirements.

Balance Sheet

Total assets at the end of fiscal 2001 were $7.7 million, compared to $8.3 million at the end of fiscal 2000. Receivables declined $0.8 million due to more aggressive collection of outstanding amounts. Capital assets increased by approximately $0.2 million owing to significant purchases supporting the new information system upgrade.

Liabilities remained constant with those of the previous year. This stability can be attributed to a decrease in accounts payable balances at year-end, offset by an increased balance in the provision for employee benefits. As discussed previously, the method of calculation changed in accordance with CICA section 3461.

Business Risks

To address the business risks inherent in our operations, we have decided to implement an enterprise risk management framework in the coming year. As a Crown corporation, we evaluate public sector risks such as uncertainties in the political and economic environment. In addition, we will be considering the probability and potential impact of factors such as unexpected changes in client demand, staff turnover, information technology security, and legal claims arising from contracting activity.

Safety and Environment

We have started to track environmental and safety incidents occurring on contract work sites. Last year there were 11 safety incidents reported on contract sites across the country. During the same period, unexpected environmental situations were discovered at 14 locations nationwide. In no case did the investigations indicate that actions or omissions on our part were the cause of the incident. We will measure future performance against these benchmarks with the goal of identifying ways in which we can help our project team partners reduce loss and damage.

Glance Forward

Although our planning discussions, conducted in the fall of 2000, were wide-ranging and addressed a variety of important environmental issues, we have decided to concentrate for our formal planning at the corporate, strategic level, on only one large, new undertaking for 2001-02.

Our commitment is to remain in tune with both the Government On Line initiative, client needs, and developments within our industry by moving into the delivery of services via e-commerce. We will begin with preliminary research and analysis which will take place in four phases. These are ***(1) the gaining of a thorough understanding of the Government On Line initiative and of the degree to which our own service provision currently conforms to the goals of that initiative; (2) an analysis of how e-commerce might best support our business strategy with respect to immediate clients and our industry over the next five years; (3) ongoing monitoring to determine in what direction stakeholder groups are moving and what technologies are being used;*** and ***(4) the development of a plan of action to implement those e-commerce initiatives that will be supportive of our business strategy and ensure the best service provision for our clients.***

By September 30, 2001, we expect to have in place a report, complete with recommendations to be carried out in 2002-03. Our budget for these preliminary research and analysis activities is a very modest $75,000, plus the cost of in-house personnel. We believe that this commitment will move us toward the achievement of our newly minted strategic vision, first given expression at our 2001-02 planning sessions. ***This vision is to build on 50 years of partnership in delivering defence projects, to become the leading provider of innovative solutions that add value for our clients, foster growth in our employees, and make meaningful contributions to our industry.***

FINANCIAL STATEMENTS

Management Responsibility Statement

The management of the Corporation is responsible for the performance of the duties delegated to it by the Board of Directors. These include the preparation of an Annual Report and the production of its contents, together with the financial statements. These statements, approved by the Board of Directors, were prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles appropriate in the circumstances and consistently applied. Other financial and operating information appearing in the Annual Report is consistent with that contained in the financial statements.

Management relies on internal accounting control systems designed to provide reasonable assurance that relevant and reliable financial information is produced and that transactions comply with the relevant authorities.

Management also maintains financial and management control systems and practices designed to ensure the transactions are in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Defence Production Act*, the *Canada Business Corporations Act* and the articles and by-laws of the Corporation. These systems and practices are also designed to ensure that assets are safeguarded and controlled and that the operations of the Corporation are carried out effectively. In addition, the Audit Committee, appointed by the Board of Directors, oversees the internal audit activities of the Corporation and performs other such functions as are assigned to it.

The Corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, is responsible for auditing the financial statements and for issuing the report thereon.

Ross Nicholls

President
and Chief Executive Officer

Karin Zabel

Chief Financial Officer

May 11, 2001

AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Auditor's Report

To the Minister of Public Works and Government Services

I have audited the balance sheet of Defence Construction (1951) Limited as at March 31, 2001 and the statements of operations, surplus and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at March 31, 2001 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Defence Production Act*, the *Canada Business Corporations Act* and the by-laws of the Corporation.

Shahid Minto

Shahid Minto, CA
Assistant Auditor General
for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
May 11, 2001

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Balance Sheet
as at March 31, 2001

ASSETS

	2001	2000
Current		
Cash and short term investments (note 3)	$ 3,741,012	$ 4,003,982
Accounts receivable	574,846	1,013,651
Due from Department of National Defence (note 6)	2,071,367	2,385,988
Prepaids and advances	184,146	91,433
	6,571,371	7,495,054
Capital assets (note 4)	1,098,169	816,541
	$ 7,669,540	$ 8,311,595

LIABILITIES

Current		
Accounts payable and accrued liabilities	$ 2,023,791	$ 2,565,227
Current portion - provision for employee benefits (note 5)	462,171	419,198
	2,485,962	2,984,425
Provision for employee benefits (note 5)	2,593,547	2,139,305
	5,079,509	5,123,730

CAPITAL STOCK AND SURPLUS

Capital stock		
Authorized - 1,000 common shares of no par value		
Issued - 32 common shares	32	32
Surplus	2,589,999	3,187,833
	2,590,031	3,187,865
	$ 7,669,540	$ 8,311,595

Contingencies (note 10)
(See accompanying notes)

Approved by the Board:

Director

Director

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Statement of Cash Flows
for the year ended March 31, 2001

	2001	2000
Cash Flows From Operating Activities		
Net (Loss) Income	$ (597,834)	$ 921,802
Items not requiring cash		
Long term provision for employee benefits	581,332	197,247
Amortization	525,013	539,626
Loss on disposal of capital assets	42,800	2,424
Net increase in non-cash working capital balances related to operations	119,274	55,126
	670,585	1,716,225
Employee benefits paid	(84,115)	(129,028)
	586,470	1,587,197
Cash Flows Used in Investing Activities		
Acquisition of capital assets	(849,440)	(552,916)
Increase (decrease) in cash during the year	(262,970)	1,034,281
Cash and short term investments at beginning of the year	4,003,982	2,969,701
Cash and short term investments at end of the year	$ 3,741,012	$ 4,003,982
Cash and short term investments are represented by:		
Cash	$ 3,741,012	$ 584,982
Short term investments	-	3,419,000
	$ 3,741,012	$ 4,003,982

(See accompanying notes)

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Balance Sheet
as at March 31, 2001

ASSETS

	2001	2000
Current		
Cash and short term investments (note 3)	$ 3,741,012	$ 4,003,982
Accounts receivable	574,846	1,013,651
Due from Department of National Defence (note 6)	2,071,367	2,385,988
Prepaids and advances	184,146	91,433
	6,571,371	7,495,054
Capital assets (note 4)	1,098,169	816,541
	$ 7,669,540	$ 8,311,595

LIABILITIES

Current		
Accounts payable and accrued liabilities	$ 2,023,791	$ 2,565,227
Current portion - provision for employee benefits (note 5)	462,171	419,198
	2,485,962	2,984,425
Provision for employee benefits (note 5)	2,593,547	2,139,305
	5,079,509	5,123,730

CAPITAL STOCK AND SURPLUS

Capital stock		
Authorized - 1,000 common shares of no par value		
Issued - 32 common shares	32	32
Surplus	2,589,999	3,187,833
	2,590,031	3,187,865
	$ 7,669,540	$ 8,311,595

Contingencies (note 10)
(See accompanying notes)

Approved by the Board:

Director

Director

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Statement of Cash Flows
for the year ended March 31, 2001

	2001	2000
Cash Flows From Operating Activities		
Net (Loss) Income	$ (597,834)	$ 921,802
Items not requiring cash		
Long term provision for employee benefits	581,332	197,247
Amortization	525,013	539,626
Loss on disposal of capital assets	42,800	2,424
Net increase in non-cash working capital balances related to operations	119,274	55,126
	670,585	1,716,225
Employee benefits paid	(84,115)	(129,028)
	586,470	1,587,197
Cash Flows Used in Investing Activities		
Acquisition of capital assets	(849,440)	(552,916)
Increase (decrease) in cash during the year	(262,970)	1,034,281
Cash and short term investments at beginning of the year	4,003,982	2,969,701
Cash and short term investments at end of the year	$ 3,741,012	$ 4,003,982
Cash and short term investments are represented by:		
Cash	$ 3,741,012	$ 584,982
Short term investments	-	3,419,000
	$ 3,741,012	$ 4,003,982

(See accompanying notes)

Statement of Operations
for the year ending March 31, 2001

	2001	2000
Revenue	$ 21,949,661	$ 19,564,199
Expenses		
Salaries and employee benefits	15,758,078	13,369,024
Amortization of capital assets	525,013	539,626
Operating and administrative expenses	5,625,073	4,733,747
	21,908,164	18,642,397
Income before rebate	41,497	921,802
Rebate (note 7)	(639,331)	
Net (Loss) Income	$ (597,834)	$ 921,802

Statement of Surplus
for the year ended March 31, 2001

	2001	2000
Surplus beginning of year	$ 3,187,833	$ 2,266,031
Net (Loss) Income	(597,834)	921,802
Surplus end of year	$ 2,589,999	$ 3,187,833

(See accompanying notes)

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Statement of Operations
for the year ending March 31, 2001

	2001	2000
Revenue	$ 21,949,661	$ 19,564,199
Expenses		
Salaries and employee benefits	15,758,078	13,369,024
Amortization of capital assets	525,013	539,626
Operating and administrative expenses	5,625,073	4,733,747
	21,908,164	18,642,397
Income before rebate	41,497	921,802
Rebate (note 7)	(639,331)	-
Net (Loss) Income	$ (597,834)	$ 921,802

Statement of Surplus
for the year ended March 31, 2001

	2001	2000
Surplus beginning of year	$ 3,187,833	$ 2,266,031
Net (Loss) Income	(597,834)	921,802
Surplus end of year	$ 2,589,999	$ 3,187,833

(See accompanying notes)

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Notes to Financial Statements
March 31, 2001

1. Authority and objective

Defence Construction (1951) Limited was incorporated under the *Companies Act* in 1951 pursuant to the authority of the *Defence Production Act* and was continued under the *Canada Business Corporations Act*. The Corporation is an agent Crown corporation named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*. The Corporation is not subject to income taxes.

The objective of the Corporation is principally to contract for and manage the architectural, engineering, construction and environmental services to support the infrastructure management requirements of the Department of National Defence, pursuant to the *Memorandum of Understanding* with the Department.

Until 1997, the Department of National Defence provided the Corporation with funding for its net cost of operations and for the purchase of capital assets. Effective April 1, 1997, all revenue is generated from fees charged for specific services provided.

2. Significant accounting policies

These financial statements are prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. The financial statements reflect the expenses incurred in providing services to the Department of National Defence, as described above.

Capital assets

Capital assets are comprised of leasehold improvements, equipment and computers (which includes hardware, purchased software and software development costs). These assets are amortized on a straight line basis as follows:

Leasehold Improvements	10 years
All Other Capital Assets	5 years

Employee benefits

Employees are entitled to specific benefits on termination as provided for by conditions of employment. The liability for these benefits is recorded as the benefits accrue to employees. The cost of these benefits is actuarially determined using the projected benefit method pro-rated on service and management's best estimate of expected salary escalation, retirement ages of employees and expected health care costs. The Corporation has adopted the new standard issued by the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) with respect to the recording and disclosing of employee benefits. The recommendations of the new standard are being applied prospectively.

Pension plan

Employees are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Corporation's contributions to the plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current and certain past service. These contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to income on a current basis. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

Revenue

Revenue is recognized in the year in which services have been performed.

3. Cash and short term investments

Management has segregated but not restricted cash for the purpose of funding:

	2001	2000
Operations	$ 493,112	$ 864,677
Future Capital Assets	654,353	1,000,000
Provision for Employee Benefits	2,593,547	2,139,305
	$ 3,741,012	$ 4,003,982

4. Capital assets

	2001			2000
	Cost	Accumulated Amortization	Net	Net
Equipment	$ 828,521	$ 590,311	$ 238,211	$ 240,173
Computers	5,168,522	4,399,846	768,676	502,262
Leasehold Improvements	110,574	19,291	91,282	74,106
	$ 6,107,617	$ 5,009,448	$ 1,098,169	$ 816,541

5. Provision for employee benefits

	2001	2000
Termination benefits	$ 2,477,255	$ 2,038,907
Vacation and overtime benefits	462,171	419,198
Furlough benefits	116,292	100,398
	3,055,718	2,558,503
Less: current portion	462,171	419,198
	$ 2,593,547	$ 2,139,305

Revenue

Revenue is recognized in the year in which services have been performed.

3. Cash and short term investments

Management has segregated but not restricted cash for the purpose of funding:

	2001	2000
Operations	$ 493,112	$ 864,677
Future Capital Assets	654,353	1,000,000
Provision for Employee Benefits	2,593,547	2,139,305
	$ 3,741,012	$ 4,003,982

4. Capital assets

	2001			2000
	Cost	Accumulated Amortization	Net	Net
Equipment	$ 828,521	$ 590,311	$ 238,211	$ 240,173
Computers	5,168,522	4,399,846	768,676	502,262
Leasehold Improvements	110,574	19,291	91,282	74,106
	$ 6,107,617	$ 5,009,448	$ 1,098,169	$ 816,541

5. Provision for employee benefits

	2001	2000
Termination benefits	$ 2,477,255	$ 2,038,907
Vacation and overtime benefits	462,171	419,198
Furlough benefits	116,292	100,398
	3,055,718	2,558,503
Less: current portion	462,171	419,198
	$ 2,593,547	$ 2,139,305

The Corporation provides termination benefits to most of its employees. These benefit plans are unfunded, and the Corporation's projected obligation related to these benefits at March 31, 2001, is $3,190,901, up from $2,685,509 at March 31, 2000. Contributing to this increase were the benefits earned during the year of $289,421 and the interest costs of accrued benefit obligation o: $174,260. There was an actuarial loss during the year of $125,826. During the year, the Corporation paid benefits totalling $84,115. Employee contributions to the benefit plans totalled $43,216. Adoption of the CICA's new standard for recording termination benefits has resulted in a transitional obligation of $646,602 (representing the difference between what the Corporation had previously accrued and the actuarially determined initial obligation), which is being amortized against income. The current year's expense is $522,463, which includes amortization of the transitional obligation of $58,782.

The significant actuarial assumptions adopted in measuring the Corporation's termination benefits are as follows: the discount rate for projected benefits obligation is 6.00%; the average rate of general salary increases is 2.90%; the inflation rate is 2.40%; the average rate of Extended Health Care cost increases is 4.40%; mortality rates are based on GAM 1983; retirement age is 59.

6. Related party transactions

The Department of National Defence provides office space free of charge for some employees of the Corporation.

As at March 31, 2001, the net balance due from the Department of National Defence was $2,071,367 (2000 - $2,385,988). The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada created departments, agencies and Crown corporations. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business.

7. Rebate

The financial management policy of the Corporation is to maintain sufficient cash balances for operations and specific identified commitments. Therefore, surplus cash accumulated from prior years of operation has been returned to the Department of National Defence in the form of a rebate. In future years, fees will be reduced to ensure excess cash is not accumulated.

8. Lease commitments

In addition to the free office space provided by the Department of National Defence, the Corporation leases extra accommodation for its operations. The future minimum annual lease payments are:

Year ending March 31

2002	$ 474,483
2003	455,108
2004	408,691
2005	264,541
	$ 1,602,823

9. Financial instruments

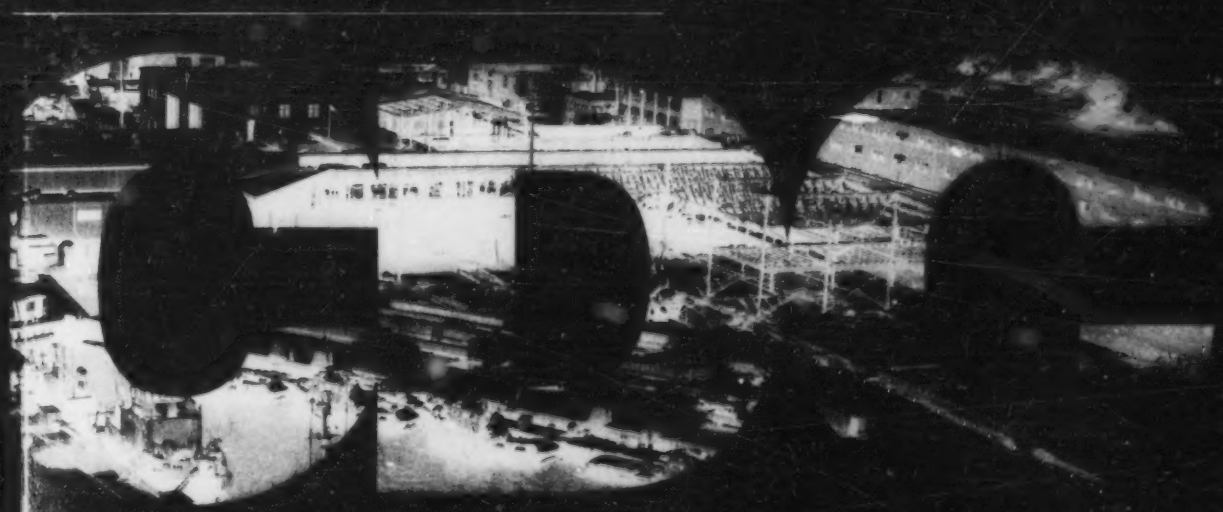
Accounts receivable and accounts payable are incurred in the normal course of business and are primarily due on demand and non-interest bearing. The carrying amounts of each approximate fair value because of their short maturity. With the exception of amounts due from the Department of National Defence and other government departments, there is no concentration of accounts receivable with any one customer and, accordingly, no significant credit risk exists.

10. Contingencies

Claims and letters of credit aggregating $7,860,000 (2000, $7,265,000) in respect of contractual obligations are currently outstanding. In the opinion of management and legal counsel, the position of the Corporation is defensible. However, the final outcome of such claims is not determinable. Any settlements resulting from the resolution of such claims arising prior to March 31, 1997 will be funded by the Department of National Defence, in the year of settlement. Claims resulting from activities of the Corporation after March 31, 1997 may involve a joint liability between the Department of National Defence and the Corporation.

2001

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE



Rapport annuel

Canada

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

Rapport annuel

2000 - 2001

CDC AURC

Prix du président de CDC –

William Smith, coordonnateur des marchés, Bureau de chantier de CDC, bfc Borden (Ontario)

Prix de la satisfaction de la clientèle de CDC –

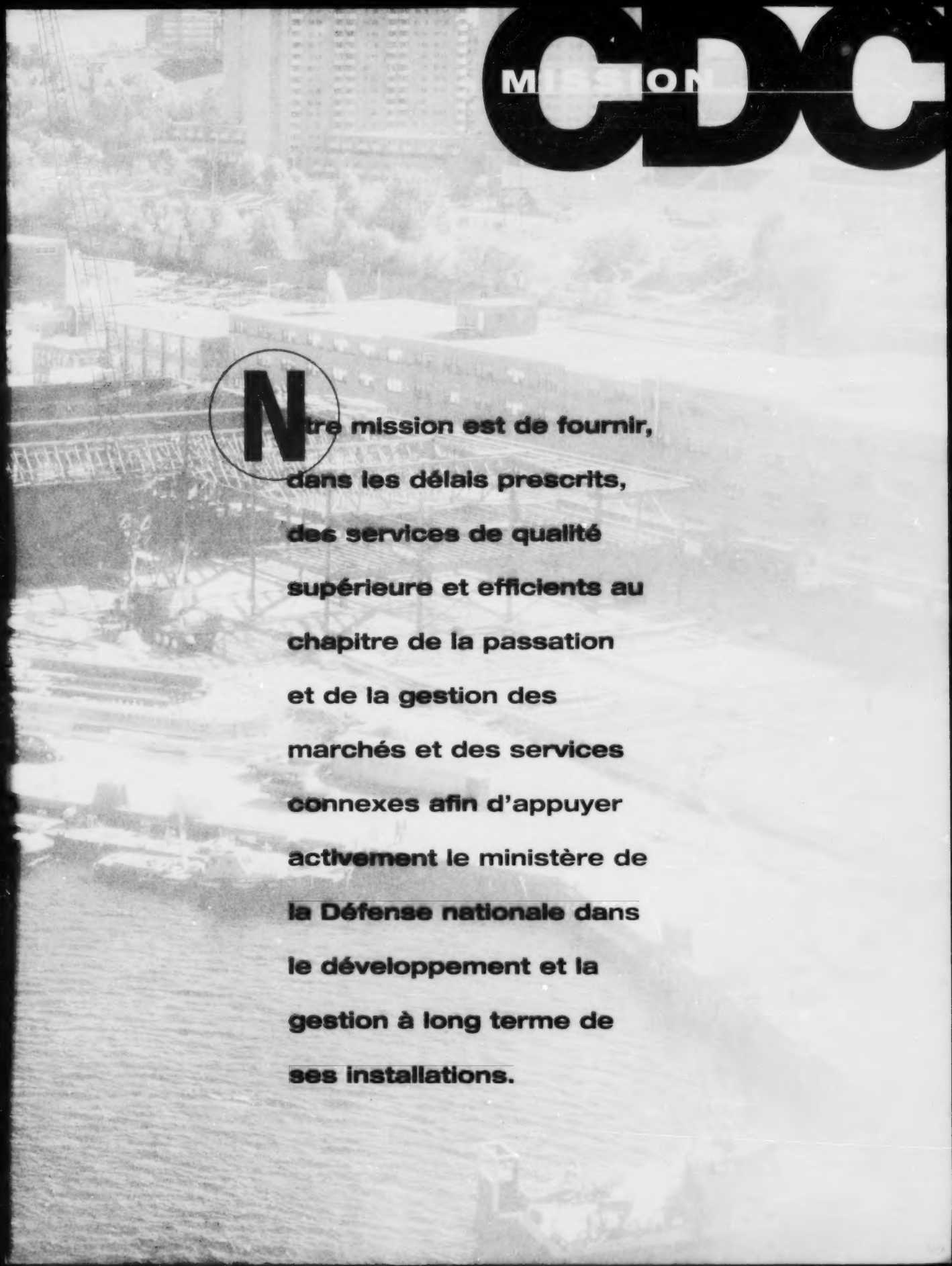
Linda Sander, comptable principal, Division – Services de l'entreprise, Siège social, Ottawa (Ontario)

Contient 10 p. 100 de matières recyclées
recyclable

Cette publication est disponible à:

Construction de Défense (1951) Limitée
Place de Ville, Tour B
112, rue Kent, 17e étage
Ottawa (Canada) K1A 0K3

Téléc. : (613) 998-1061



MISSION CDC

Notre mission est de fournir, dans les délais prescrits, des services de qualité supérieure et efficients au chapitre de la passation et de la gestion des marchés et des services connexes afin d'appuyer activement le ministère de la Défense nationale dans le développement et la gestion à long terme de ses installations.

PRINCIPES DIRECTEURS

Nous menons nos activités conformément à six principes directeurs :

protéger les intérêts de l'État

exécuter efficacement le travail en réduisant au minimum les frais administratifs tout en respectant sa mission

gérer les relations contractuelles de façon équitable et raisonnable

maintenir de la souplesse dans la structure, les méthodes et les systèmes opérationnels afin de s'adapter aux changements de situation et aux besoins du client

maintenir des méthodes de gestion des ressources humaines qui favorisent le bien-être des employés

mener ses activités de telle sorte qu'elles contribuent à la protection de l'environnement naturel.

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

Conseil d'administration
Board of Directors

Le 30 juin 2001

L'honorable Alfonso Gagliano, C.P., député
Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux
Chambre des Communes
Ottawa, Canada
K1H 0A6

Monsieur le ministre,

Au nom du conseil d'administration de Construction de Défense (1951) Limitée, j'ai le plaisir de vous présenter le rapport annuel de la société pour 2000-2001.

La société avait pris, dans son plan d'entreprise pour 2000-2001, plusieurs engagements stratégiques et opérationnels découlant d'une analyse de ses contextes externe et interne. Le présent rapport fait état des progrès réalisés à l'égard de ces engagements. Il expose aussi, comme il est d'usage, le degré de succès obtenu par Construction de Défense Canada en regard de l'appui qu'elle donne, par ses services, aux objectifs du ministère de la Défense nationale relatifs à la construction et à l'entretien des établissements de défense. Tel qu'il est requis, le document comprend de plus les états financiers pour l'exercice ayant pris fin le 31 mars 2001, vérifiés par le Bureau du vérificateur général.

1951-2001
50

La présentation de ce rapport est faite afin de remplir nos responsabilités concernant la régie de la société et conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

Le président,

John D. McLure

Place de Ville, Tour B, 112 rue Kent, 17ème étage, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Téléc. (613) 998-1061
Place de Ville, Tower B, 112 Kent Street, 17th Floor, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Fax (613) 998-1061

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Coup d'oeil sur 2000-2001 ii

Message du président du conseil d'administration iv

Message du président vi

Profil 1

Renseignements sur la Société 1
Notre loi habilitante 1
Nos principales fonctions 1
Notre mandat 2
Notre mission 2
Nos principes d'exploitation 2
Nos indicateurs de rendement 3
Supplément A – Indicateurs de rendement

Nos paramètres d'exploitation – Paramètres externes 5
Notre client—le ministère de la Défense nationale 5
Notre public—consultants et entrepreneurs en matière de construction 6
Notre industrie—le secteur canadien de la construction 6
Nos responsabilités environnementales 7

Nos paramètres d'exploitation – Paramètres internes 7
Gouvernance 7
Financement et structure du capital de l'entreprise 8
Structure 8
Supplément B – Lignes directrices de régie
Supplément C – Conseil d'administration de CDC au 31 mars 2001
Supplément D – Groupe de gestion de CDC
Dotation en personnel 9
Principaux facteurs de succès 9

Nos secteurs de service 10

Services des marchés 10

Opérations 12
Soutien à la gestion des projets 12
Gestion des marchés 13
Services environnementaux 14

Discussion et analyse de la direction 16

Notre situation stratégique 16
Priorités du gouvernement pour 2000-2001 16
Priorités du MDN 16
Notre situation financière 17
Environnement de l'entreprise et engagements connexes 18
Clients 18
Questions de qualité 18
Gestion des risques 19

Analyse financière et opérationnelle 20
Statistiques sommaires 20
Aperçu 20
Résultats des activités et santé financière 21
Salaires et avantages 21
Dépenses de fonctionnement et d'administration 21
Avantages accordés aux employés 22
Flux de trésorie 22
Bilan 22
Risques commerciaux 23
Sécurité et environnement 23

Un regard vers l'avenir 23

États financiers 24

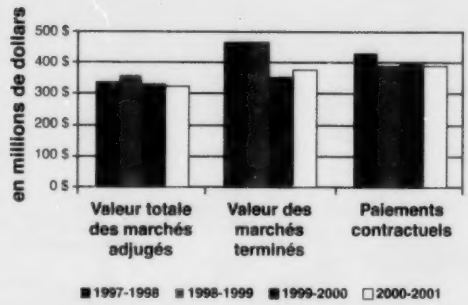
COUP D'OEIL SUR...

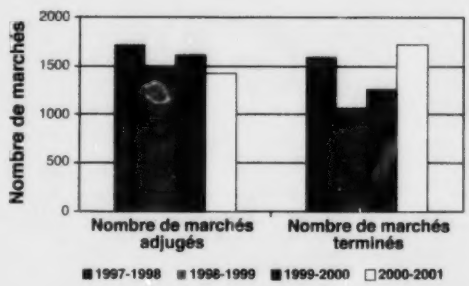
Notre travail

Dépenses en matière de constuction, 2000-2001

Région de l'Atlantique	
Aldershot, N.-É.	14 827,[16] $
Gagetown, N.-B.	27 734 462,[46]
Gander, T.-N.	2 723 033,[98]
Goose Bay, Lab.	4 842 130,[44]
Greenwood, N.-É.	16 658 477,[55]
Halifax, N.-É.	30 307 711,[44]
Moncton, N.-B.	3 600,[00]
Bureau régional	2 914 671,[88]
Sous-total —	**85 198 915,[11] $**
Région Centrale	
Bagotville, Qc.	5 826 981,[32] $
Montréal, Qc.	10 487 020,[79]
Valcartier, Qc.	28 626 270,[15]
Borden, Ont.	13 895 544,[08]
Kingston, Ont.	30 190 934,[06]
London, Ont.	767 938,[16]
North Bay, Ont.	1 855 185,[09]
Ottawa, Ont.	2 183 401,[27]
Petawawa, Ont.	28 198 781,[35]
Toronto, Ont.	15 364 935,[61]
Trenton, Ont.	13 483 850,[67]
Bureau régional	1 260 763,[16]
Autres	83 881,[48]
Sous-total —	**152 225 487,[19] $**
Région de l'Ouest	
Calgary, Alb.	112 667,[42] $
Chilliwack, C.-B.	750 030,[77]
Cold Lake, Alb.	16 786 825,[82]
Comox, C.-B.	15 364 167,[44]
Edmonton, Alb.	23 428 830,[07]
Esquimalt, C.-B.	22 474 456,[30]
Moose Jaw, Sask.	8 068 169,[85]
Shilo, Man.	4 487 341,[71]
Suffield, Alb.	11 128 127,[38]
Wainwright, Alb.	4 369 545,[52]
Winnipeg, Man.	6 993 247,[08]
Sous-total —	**113 963 409,[36] $**
Le Nord	**16 710 774,[40] $**
CONSTRUCTION	**368 098 586,[12] $**
CONSULTANT	**31 969 479,[47] $**
TOTAL	**400 068 065,[59] $**

Faits saillants





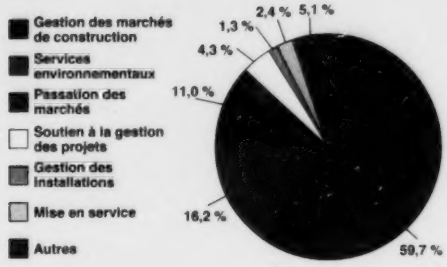
Aperçu de la mesure du rendement – Opérations et finances

Satisfaction de la clientèle	Passation des marchés de construction dans les délais prévus (jours civils)	Passation des marchés de services d'experts-conseils dans les délais prévus (jours civils)	Taux des marchés en cours d'exécution (attribution/ demandes)	Achèvement des marchés de construction dans les délais prévus	Valeur des rectificatifs (% de la valeur d'attribution)	Taux d'utilisation	Multiplicateur des coûts salariaux
99,6 %	Appel d'offres rég.—45 jours Tableaux d'appels d'offres—30 jours À intervention rapide—16 jours Conception-construction—155 jours	SPEC*—62 jours Propositions abrégées—69 jours Propositions à 2 étapes—126 jours ALÉNA—154 jours	95,4 %	À la date prévue—54,0 % De 1 à 39 jours—18,3 %	9,3 %	73,4 %	1,75

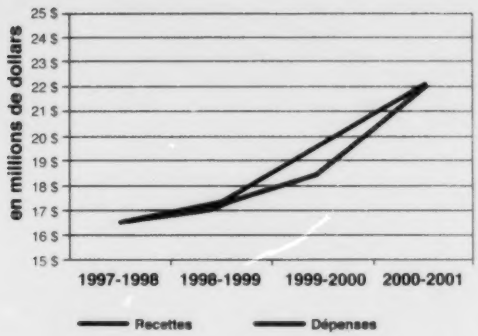
*** SPEC – Sélection, Préqualification et Évaluation des Consultants**

Revenus par gamme de services

Frais moins sortie de fonds – 19,4 millions $



Comparison des recettes et dépenses



Il est à noter qu'à titre de société d'État qui fournit des services à un ministère, Construction de Défense Canada vise le seuil de rentabilité. Les écarts entre les recettes et les dépenses au cours de l'année 1999-2000 indiqués dans le graphique ci-dessus ont entraîné des réductions des frais de service de l'ordre de ,64 $ millions pour l'année 2000-2001.

Pourcentage de marchés de construction par méthode

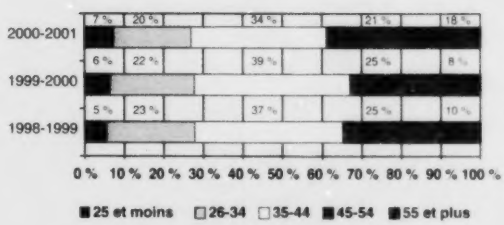
Mode de réalisation	1999-2000	2000-2001
Intervention rapide • Pour travaux s'élevant à moins de 60 000 $; la gestion se fait à partir des chantiers	24 %	27 %
Tableaux d'appels d'offres • Pour travaux avec participation minimale de sous-traitance ; la gestion se fait à partir des chantiers	42 %	55 %
Appels d'offres réguliers • Pour des travaux demandant les procédures contractuelles complètes; administrés à partir de la Division des services des marchés du Siège social	13 %	14 %
Conception-construction • Pour les projets où le travail de conception et de construction se font simultanément; administrés à partir de la Division des services des marchés du Siège social	2 %	2 %
Autres	19 %	2 %
	100 %	100 %

Notre personnel

	1999-2000	2000-2001
Roulement volontaire	7,1 %	7,3 %
Perfectionnement professionnel exprimé en % de coûts salariaux	2,9 %	2,9 %
Nombre d'employés		
Minimum	235	262
Maximum	259	315
Au 31 mars 2001	255	286

Composition du personnel

(Pourcentage de la répartition du nombre total d'employés à la fin de l'année)



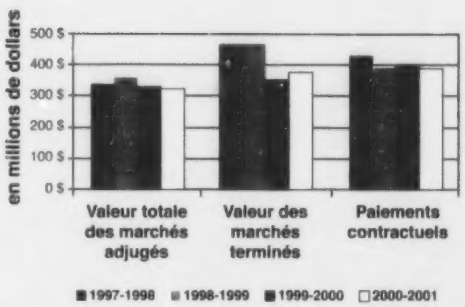
COUP D'OEIL SUR...

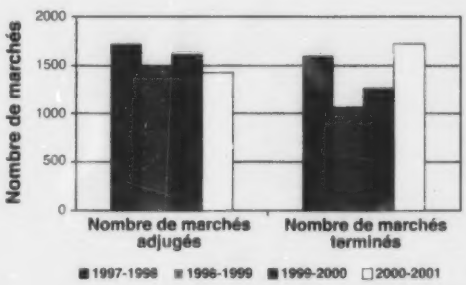
Notre travail

Dépenses en matière de constuction, 2000-2001

Région de l'Atlantique	
Aldershot, N.-É.	14 827,[46] $
Gagetown, N.-B.	27 734 462,[40]
Gander, T.-N.	2 723 033,[38]
Goose Bay, Lab.	4 842 130,[44]
Greenwood, N.-É.	16 658 477,[55]
Halifax, N.-É.	30 307 711,[44]
Moncton, N.-B.	3 600,[00]
Bureau régional	2 914 671,[88]
Sous-total —	**85 198 915,[11] $**
Région Centrale	
Bagotville, Qc.	5 826 981,[32] $
Montréal, Qc.	10 487 020,[ ]
Valcartier, Qc.	28 626 270,[15]
Borden, Ont.	13 895 544,[08]
Kingston, Ont.	30 190 934,[06]
London, Ont.	767 938,[16]
North Bay, Ont.	1 855 185,[09]
Ottawa, Ont.	2 183 401,[27]
Petawawa, Ont.	28 198 781,[45]
Toronto, Ont.	15 364 935,[91]
Trenton, Ont.	13 483 850,[67]
Bureau régional	1 260 763,[16]
Autres	83 881,[48]
Sous-total —	**152 225 487,[19] $**
Région de l'Ouest	
Calgary, Alb.	112 667,[42] $
Chilliwack, C.-B.	750 030,[ ]
Cold Lake, Alb.	16 786 825,[82]
Comox, C.-B.	15 364 167,[44]
Edmonton, Alb.	23 428 830,[97]
Esquimalt, C.-B.	22 474 456,[93]
Moose Jaw, Sask.	8 068 169,[85]
Shilo, Man.	4 487 341,[71]
Suffield, Alb.	11 128 127,[08]
Wainwright, Alb.	4 369 545,[52]
Winnipeg, Man.	6 993 247,[08]
Sous-total —	**113 963 409,[36] $**
Le Nord	**16 710 774,[46] $**
CONSTRUCTION	**368 098 586,[12] $**
CONSULTANT	**31 969 479,[47] $**
TOTAL	**400 068 065,[59] $**

Faits saillants





Aperçu de la mesure du rendement – Opérations et finances

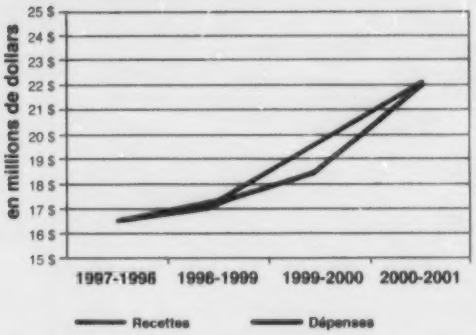
Satisfaction de la clientèle	Passation des marchés de construction dans les délais prévus (jours civils)	Passation des marchés de services d'experts-conseils dans les délais prévus (jours civils)	Taux des marchés en cours d'exécution (attribution/ demandes)	Achèvement des marchés de construction dans les délais prévus	Valeur des rectificatifs (% de la valeur d'attribution)	Taux d'utilisation	Multiplicateur des coûts salariaux
99,6 %	Appel d'offres rég.—45 jours Tableaux d'appels d'offres—30 jours À intervention rapide—16 jours Conception-construction—155 jours	SPEC*—62 jours Propositions abrégées—69 jours Propositions à 2 étapes—126 jours ALÉNA—154 jours	95,4 %	À la date prévue—54,0 % De 1 à 39 jours—18,3 %	9,3 %	73,4 %	1,75

* SPEC – Sélection, Préqualification et Évaluation des Consultants

Revenus par gamme de services

Frais moins sortie de fonds – 19,4 millions $

Comparison des recettes et dépenses



Il est à noter qu'à titre de société d'État qui fournit des services à un ministère, Construction de Défense Canada vise le seuil de rentabilité. Les écarts entre les recettes et les dépenses au cours de l'année 1999-2000 indiqués dans le graphique ci-dessus ont entraîné des réductions des frais de service de l'ordre de ,64 $ millions pour l'année 2000-2001.

Pourcentage de marchés de construction par méthode

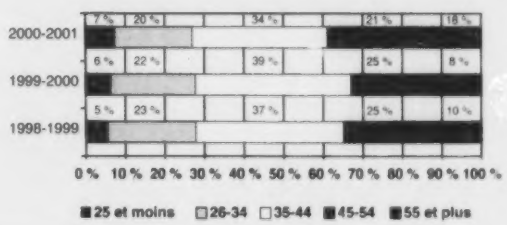
Mode de réalisation	1999-2000	2000-2001
Intervention rapide • Pour travaux s'élevant à moins de 60 000 $; la gestion se fait à partir des chantiers	24 %	27 %
Tableaux d'appels d'offres • Pour travaux avec participation minimale de sous-traitance ; la gestion se fait à partir des chantiers	42 %	55 %
Appels d'offres réguliers • Pour des travaux demandant les procédures contractuelles complètes; administrés à partir de la Division des services des marchés du Siège social	13 %	14 %
Conception-construction • Pour les projets où le travail de conception et de construction se font simultanément; administrés à partir de la Division des services des marchés du Siège social	2 %	2 %
Autres	19 %	2 %
	100 %	100 %

Notre personnel

	1999-2000	2000-2001
Roulement volontaire	7,1 %	7,3 %
Perfectionnement professionnel exprimé en % de coûts salariaux	2,9 %	2,9 %
Nombre d'employés		
Minimum	235	262
Maximum	259	315
Au 31 mars 2001	255	286

Composition du personnel

(Pourcentage de la répartition du nombre total d'employés à la fin de l'année)



MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

C'est un honneur et un plaisir pour moi d'avoir été nommé président du conseil d'administration de Construction de Défense Canada (CDC). Je profite de l'occasion pour féliciter les administrateurs dont le mandat a été reconduit, de même que les deux nouveaux administrateurs, MM. Alan Williams et Brent DiBartolo, respectivement sous-ministre adjoint, Matériels, et sous-ministre adjoint, Infrastructure et environnement, au ministère de la Défense nationale (MDN). Nous souhaitons à tous deux la bienvenue et nous réjouissons à l'avance de leur participation en tant que représentants de notre client. Je voudrais aussi remercier M. John Adams de ses nombreuses années de service dévoué comme membre du conseil et de son comité de vérification.

Construction de Défense Canada a encore connu une autre année de succès dans l'accomplissement de son mandat. Sur l'initiative du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, ce mandat a fait l'objet d'un examen en 1998 et 1999. Les conclusions de cet examen étant encore en discussion, la société a mené ses activités comme à l'habitude, en 2000-2001, en s'attachant tout particulièrement à servir son principal client, le ministère de la Défense nationale.

Nous prenons très au sérieux notre rôle de fournisseur de services au Ministère et aux Forces canadiennes. Comme il est expliqué plus en détails dans le corps du présent rapport, le ministre de la Défense nationale a la responsabilité de tout ce qui concerne la défense nationale ainsi que la construction et l'entretien de tous les établissements et ouvrages destinés à la défense du Canada. Construction de Défense Canada est, quant à elle, chargée de fournir au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes une large gamme de services relatifs à l'infrastructure et aux ouvrages d'appui aux opérations pratiquement partout où les Forces canadiennes sont appelées à servir. Nous fournissons ces services en étant profondément fidèles à nos valeurs organisationnelles que sont le *dévouement*, l'*équité* et la *compétence*. Notre organisation est parvenue à maturité, mais nous recherchons toujours de meilleures façons de servir et encourageons l'apprentissage et l'amélioration continus à tous les niveaux.

L'essentiel de notre travail est destiné aux bases et aux escadres des Forces canadiennes partout au pays. Nous sommes fiers de participer de si près à relever les défis que posent l'entretien du Système d'alerte du Nord, qui traverse le Nord canadien, de même que les travaux d'assainissement en cours liés au démantèlement du Réseau d'alerte avancé, ou réseau DEW, qui a servi pendant tant d'années les besoins de défense du Canada et de NORAD. Enfin, le rôle nouveau que nous jouons en Bosnie est un exemple de l'appui que nous donnons à la contribution de la Défense nationale à la paix et à la sécurité dans le monde.

Parce que les activités de la société sont si intimement liées à celles du ministère de la Défense nationale, notre planification porte avant tout sur les questions qui intéressent particulièrement notre client. Nous avons, en

2000-2001, reconnu plusieurs questions stratégiques clés méritant une analyse et justifiant la prise de mesures. Il s'agit notamment des restrictions budgétaires continuelles et leurs conséquences sur l'infrastructure; des impératifs militaires liés à l'acquisition d'équipement et au déploiement de troupes à l'étranger; de la réaction éventuelle du client à notre mode de prestation de services évoluant sans cesse; et du changement dans la façon dont le client voit l'équilibre optimal entre prix, niveaux de services et risques acceptables. Les pages du présent rapport rendent compte de nos décisions sur ces questions et de nos progrès par rapport aux engagements qui en découlent.

Nos valeurs

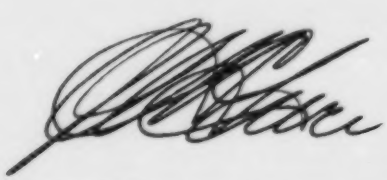
- dévouement
- équité
- compétence

Nous appuyons aussi autant que possible les orientations du Ministère dans des domaines qui ne concernent pas directement les opérations, comme le maintien de la qualité de l'environnement naturel et le raffermissement des relations avec les communautés autochtones du Canada. Cet appui se reflète dans notre participation à des travaux d'assainissement de l'environnement ou axés sur le principe de développement durable, notre observation de la politique gouvernementale d'approvisionnement auprès des Autochtones et nos dépenses de formation dans les collectivités autochtones.

Financièrement et autrement, nous avons connu une très bonne année et, au nom du conseil d'administration, je félicite la direction et les employés de la société de leurs efforts conjugués et fructueux.

La prochaine année sera, pour la société, la 50e année de prestation de services en tant qu'organisation du gouvernement du Canada. Le conseil d'administration prend plaisir à souligner à l'avance cet important événement. Nous nous réjouissons déjà de célébrer ce premier cinquantenaire et comptons maintenir cette base solide qui sera le gage du succès dans les décennies à venir.

Le président du conseil,



John D. McLure

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Tant notre rendement opérationnel que notre rendement financier, qui lui est lié, sont restés élevés en 2000-2001, comme en témoigne la tendance à la hausse de nos recettes, qui sont passées de 19 564 199 $ en 1999-2000 à 21 949 661 $ cette année.

Le total de nos frais perçus au cours de l'année (sans compter les débours administratifs) a augmenté de 2 millions de dollars à 19,4 millions de dollars. Une part très importante de ce succès est encore une fois attribuable à nos services dits non traditionnels, qui expliquent plus de 29 p. 100 de l'ensemble de nos recettes en 2000-2001. Ces services comprennent toute une gamme d'activités liées à l'inspection de champs de tirs, à la gestion de marchés d'amélioration du rendement énergétique, à la gestion de la conception, à la neutralisation des munitions explosives, à la vérification de la qualité et aux services de soutien à la gestion immobilière. Une nouvelle activité d'intérêt particulier, cette année, est la prestation de services de soutien à la gestion de marchés dans le cadre du programme de soutien des entrepreneurs des Forces canadiennes en Bosnie-Herzégovine. Pour la première fois, l'occasion nous a été donnée de participer à un déploiement opérationnel des Forces canadiennes et cela ouvre d'intéressantes possibilités d'améliorer à la fois l'appui à notre client et nos résultats nets.

Nous constatons encore un léger fléchissement des recettes générées par les services traditionnels de gestion des marchés de construction (de 61 p. 100 du total à 60 p. 100). Par contre, les recettes tirées des services de passation des marchés ont bondi de 30 p. 100 à 2,1 millions de dollars (représentant maintenant 12 p. 100 du total de nos recettes) en raison de la complexité croissante des marchés qu'il nous est demandé d'établir.

Pour comprendre réellement notre rendement, il faut mettre les coûts en parallèle avec les recettes. Les salaires et les avantages sociaux ont augmenté cette année de presque 18 p. 100, principalement en raison des coûts directs de rémunération encourus pour accroître les recettes. Les autres facteurs d'augmentation des coûts sont les avantages sociaux, notamment les cotisations au régime de pension et les primes d'assurance, et l'affectation de ressources supplémentaires aux activités de gestion et d'administration. En comparant nos recettes et nos dépenses, il faut garder à l'esprit qu'en tant qu'organisation gouvernementale au service d'une autre organisation gouvernementale, nous visons l'équilibre budgétaire. Conformément à notre plan d'entreprise, nous avons cette année remis à nos clients un total de près de 639 000 $ qui constituait un excédent par rapport à nos besoins courants.

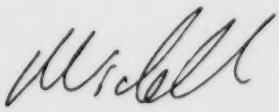
Sur le plan opérationnel, nos indicateurs de rendement restent bons pour la plupart. Mais, encore une fois, les délais de passation des marchés de construction et d'acquisition de services par des experts-conseils, lesquels se rapportent à l'ensemble du processus plutôt qu'à notre rendement seul, n'atteignent pas les objectifs. Lors du prochain cycle de planification, nous

examinerons sérieusement la possibilité de revoir la façon dont nous mesurons notre rendement dans ce secteur fonctionnel très important. Nous avons aussi commencé, cette année, à mesurer certains autres aspects du rendement de la société. Ces mesures ont notamment trait aux réclamations en fin d'exercice, au rapport des coûts salariaux et des frais généraux sur les recettes, de même qu'au nombre d'incidents en rapport avec la sécurité et au nombre de constatations de contamination imprévue de l'environnement. En mesurant ces autres aspects du rendement, nous voulons pouvoir comprendre les tendances qui se dessinent avec les années.

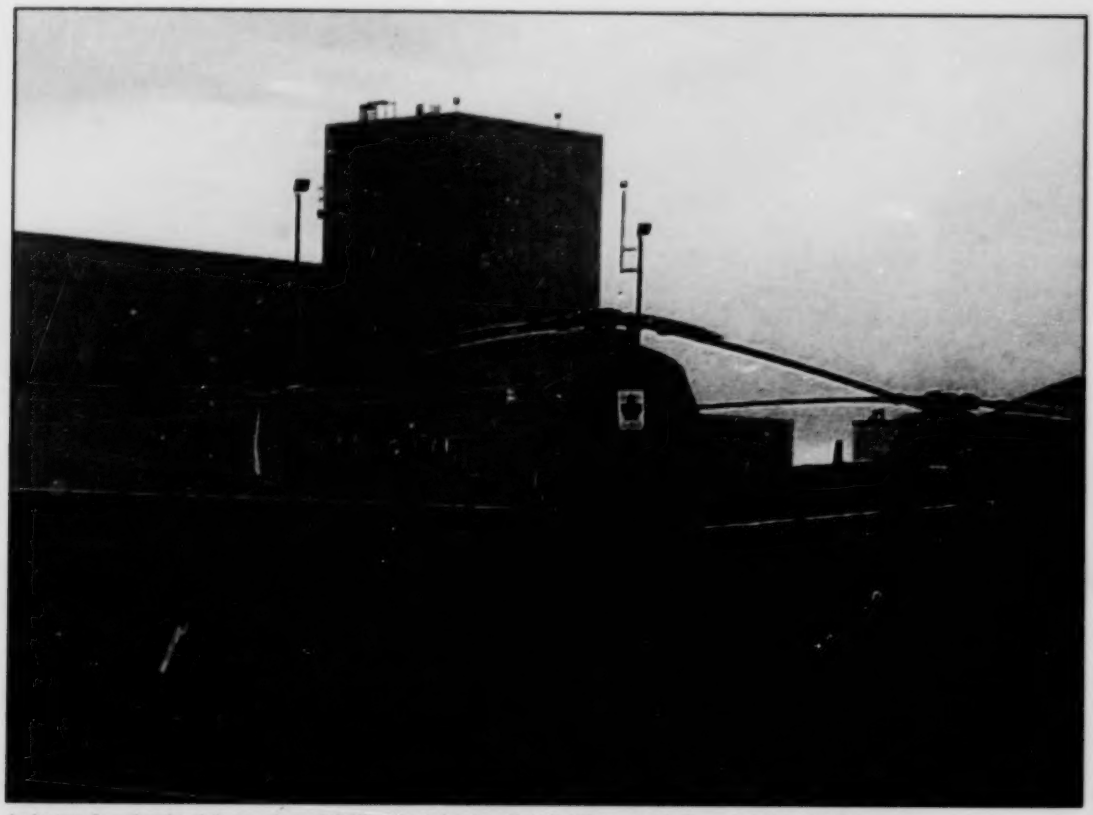
Nous avons fait d'importants progrès dans nos projets en cours visant l'ensemble de l'organisation. En particulier, je suis très fier de signaler que notre Division des services des marchés a obtenu avec succès sa certification ISO 9001 en mars 2001. Cela représente l'aboutissement d'un effort considérable de toute la division et motive une analyse des avantages à adopter un système officiel de gestion de la qualité dans d'autres secteurs de l'organisation et peut-être pour l'organisation dans son ensemble.

À la fin du présent rapport, nous jetons un coup d'œil sur nos projets à venir. En plus d'être toujours déterminés à fournir un excellent service et à maintenir ainsi notre bonne situation financière, nous consacrerons le plus gros de nos efforts au travail préliminaire qui nous permettra de passer au commerce électronique et d'atteindre les objectifs du projet Gouvernement en direct. Nous sommes heureux de célébrer, en 2001-2002, le 50e anniversaire de la constitution juridique de Construction de Défense Canada. Pour l'occasion, nous avons entrepris de nombreuses activités, comme la conception d'un nouveau logo (déjà inclus dans le présent rapport), la tenue d'une conférence nationale, la participation à des projets de services à la population et la préparation d'une publication commémorative. Nous sommes prêts à faire face aux défis que comportent tous ces projets au moment d'entrer dans le prochain demi-siècle de prestation de services à nos clients, au gouvernement et à la population du Canada.

Le président et premier dirigeant,



Ross Nicholls, ing.



Le hangar de recherche et de sauvetage et l'hélicoptère Labrador n°2 de la 19e escadre de Comox, en Colombie-Britannique

Renseignements sur la Société

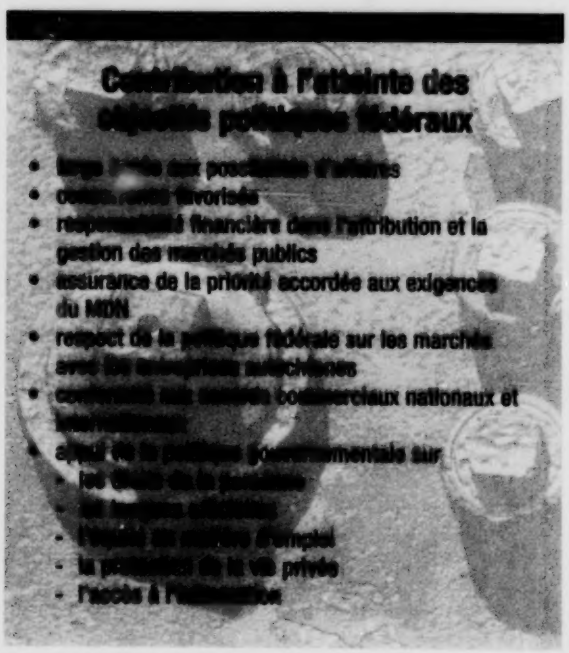
Notre loi habilitante

L'honorable Alfonso Gagliano, c.r., député, Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux

Notre organisation a été créée par lettres patentes délivrées en vertu d'une disposition de la *Loi sur la production de défense* et a été constituée aux termes de la *Loi sur les sociétés* en 1934. Depuis, le gouvernement lui a accordé le droit de poursuivre ses activités en conformité de la *Loi sur les sociétés par actions* de 1978. Lorsque le Programme de coordination de l'image de marque est entré en vigueur, la Société a pris le nom de Construction de Défense Canada ou, simplement, CDC. Depuis 1996, la Société, qui est inscrite comme société d'État à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, relève du ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada; elle exerce ses activités et gère ses finances conformément aux dispositions de Loi.

Personnel du siège social sur les marches de l'édifice de la Cour suprême du Canada, mai 1954

Nos principales fonctions



Nous jouons un rôle important en ce qui a trait à la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans différents domaines dont certains sont directement reliés aux exigences du gouvernement en matière de marchés et d'autres relèvent d'objectifs nationaux d'ordre plus général visant la passation des marchés. Nous respectons également les politiques fédérales dans d'autres domaines que ceux de la passation ou de la gestion des marchés.

Renseignements sur la Société

Notre loi habilitante

L'honorable Alfonso Gagliano, c.r., député, Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux

Personnel du siège social sur les marches de l'édifice de la Cour suprême du Canada, mai 1954

Notre organisation a été créée par lettres patentes délivrées en vertu d'une disposition de la *Loi sur la production de défense* et a été constituée aux termes de la *Loi sur les sociétés* en 1934. Depuis, le gouvernement lui a accordé le droit de poursuivre ses activités en conformité de la *Loi sur les sociétés par actions* de 1978. Lorsque le Programme de coordination de l'image de marque est entré en vigueur, la Société a pris le nom de Construction de Défense Canada ou, simplement, CDC. Depuis 1996, la Société, qui est inscrite comme société d'État à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, relève du ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada; elle exerce ses activités et gère ses finances conformément aux dispositions de Loi.

Nos principales fonctions

Contribution à l'atteinte des objectifs politiques fédéraux

- **large accès aux possibilités d'affaires**
- **concurrence favorisée**
- **responsabilité financière dans l'attribution et la gestion des marchés publics**
- **assurance de la priorité accordée aux exigences du MDN**
- **respect de la politique fédérale sur les marchés avec les entreprises autochtones**
- **conformité aux accords commerciaux nationaux et internationaux**
- **appui de la politique gouvernementale sur**
  - **les droits de la personne**
  - **les langues officielles**
  - **l'équité en matière d'emploi**
  - **la protection de la vie privée**
  - **l'accès à l'information**

Nous jouons un rôle important en ce qui a trait à la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans différents domaines dont certains sont directement reliés aux exigences du gouvernement en matière de marchés et d'autres relèvent d'objectifs nationaux d'ordre plus général visant la passation des marchés. Nous respectons également les politiques fédérales dans d'autres domaines que ceux de la passation ou de la gestion des marchés.

Notre mandat

Le mandat de la Société, défini dans ses lettres patentes, lui permet d'offrir un large éventail de services relatifs aux biens en vue d'appuyer des « projets de défense. » Ces projets, une fois mis en œuvre, sont conformes aux objectifs du ministère de la Défense nationale, des Forces canadiennes et du gouvernement du Canada. Traditionnellement, toutefois, nos activités ont été concentrées dans deux secteurs de services liés à la construction même : la passation et la gestion des marchés. Au cours des dernières années, CDC a également commencé à offrir une large gamme de services environnementaux et de services de soutien de la gestion de projets.

Notre mission

Notre mission découle de notre mandat et vise à l'appuyer; elle se définit ainsi :
fournir, dans les délais prescrits, des services de qualité supérieure et efficients au chapitre de la passation et de la gestion des marchés et des services connexes afin d'appuyer le ministère de la Défense nationale dans le développement et la gestion à long terme de ses installations.

Nos services

Service de marchés
Nous élaborons la documentation et gérons le processus pour tous les appels d'offres et demandes de propositions eu égard aux services de consultants (ingénieurs et architectes) et d'entrepreneurs généraux ou spécialisés.

Gestion des marchés
La plupart des marchés de consultation sont gérés par le MDN; nous nous occupons des paiements et des modifications, et nous nous assurons que les consultants fournissent tous les services stipulés dans le contrat. Nous exécutons aussi ces fonctions pour les marchés de construction et, en même temps, nous gérons les activités de contrôle de la qualité, les calendriers de travail et le contrôle des coûts.

Soutien à la gestion des projets
Nous offrons des services de soutien à la gestion de projets pour les programmes de construction de notre client et pour les plans d'assainissement et de protection de l'environnement.

Services environnementaux
Nos employés possèdent un large éventail de compétences en sciences de l'environnement et sont en mesure d'offrir de nombreux services : évaluation des emplacements, conception de systèmes de gestion environnementale et élaboration de systèmes de vérification et de gestion des déchets.

Nos principes d'exploitation

Afin de nous acquitter de cette mission, nous exerçons nos activités en respectant les six grands principes suivants :

1. protéger les intérêts de la Couronne;
2. exécuter le travail de façon efficiente et efficace tout en limitant le plus possible les coûts d'administration, conformément aux objectifs principaux;
3. gérer les relations contractuelles de façon équitable et raisonnable;
4. maintenir la souplesse de la structure, des pratiques et des systèmes opérationnels de façon à être en mesure de s'adapter aux changements de situation et aux besoins des clients;
5. adopter des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent et améliorent le bien-être des employés;
6. mener nos activités de façon à contribuer à la protection de l'environnement naturel.

Notre mandat

Le mandat de la Société, défini dans ses lettres patentes, lui permet d'offrir un large éventail de services relatifs aux biens en vue d'appuyer des « projets de défense. » Ces projets, une fois mis en œuvre, sont conformes aux objectifs du ministère de la Défense nationale, des Forces canadiennes et du gouvernement du Canada. Traditionnellement, toutefois, nos activités ont été concentrées dans deux secteurs de services liés à la construction même : la passation et la gestion des marchés. Au cours des dernières années, CDC a également commencé à offrir une large gamme de services environnementaux et de services de soutien de la gestion de projets.

Notre mission

Notre mission découle de notre mandat et vise à l'appuyer; elle se définit ainsi :
fournir, dans les délais prescrits, des services de qualité supérieure et efficients au chapitre de la passation et de la gestion des marchés et des services connexes afin d'appuyer le ministère de la Défense nationale dans le développement et la gestion à long terme de ses installations.

Nos services

Service de marchés
Nous élaborons la documentation et gérons le processus pour tous les appels d'offres et demandes de propositions au égard aux services de consultants (ingénieurs et architectes) et d'entrepreneurs généraux ou spécialisés.

Gestion des marchés
La plupart des marchés de consultation sont gérés par le MDN; nous nous occupons des paiements et des modifications, et nous nous assurons que les consultants fournissent tous les services stipulés dans le contrat. Nous exécutons aussi ces fonctions pour les marchés de construction et, en même temps, nous gérons les activités de contrôle de la qualité, les calendriers de travail et le contrôle des coûts.

Soutien à la gestion des projets
Nous offrons des services de soutien à la gestion de projets pour les programmes de construction de notre client et pour les plans d'assainissement et de protection de l'environnement.

Services environnementaux
Nos employés possèdent un large éventail de compétences en sciences de l'environnement et sont en mesure d'offrir de nombreux services : évaluation des emplacements, conception de systèmes de gestion environnementale et élaboration de systèmes de vérification et de gestion des déchets.

Nos principes d'exploitation

Afin de nous acquitter de cette mission, nous exerçons nos activités en respectant les six grands principes suivants :

1. protéger les intérêts de la Couronne;
2. exécuter le travail de façon efficiente et efficace tout en limitant le plus possible les coûts d'administration, conformément aux objectifs principaux;
3. gérer les relations contractuelles de façon équitable et raisonnable;
4. maintenir la souplesse de la structure, des pratiques et des systèmes opérationnels de façon à être en mesure de s'adapter aux changements de situation et aux besoins des clients;
5. adopter des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent et améliorent le bien-être des employés;
6. mener nos activités de façon à contribuer à la protection de l'environnement naturel.

Nos indicateurs de rendement

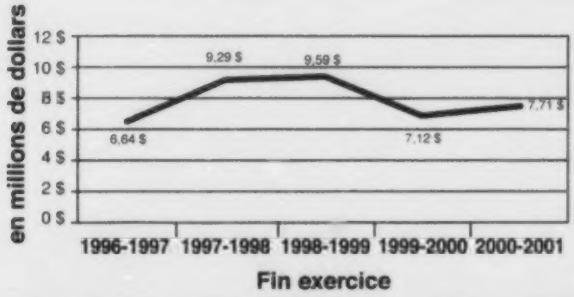
Nos indicateurs de rendement découlent tous de ces principes directeurs. CDC est une entreprise de prestation de services exploitée en grande partie conformément aux pratiques de gestion du secteur privé. C'est pourquoi nos efforts de suivi portent principalement sur le deuxième et le cinquième de ces principes. Nous croyons qu'en portant une grande attention à ces aspects de nos activités, nous contribuons à protéger les intérêts de la Couronne. Le tableau qui suit renferme des renseignements plus détaillés sur le rendement au cours de l'exercice 2000-2001. Le lecteur trouvera des explications sur les indicateurs opérationnels et financiers dans le Supplément A qui suit.

Indicateur de rendement	1999-2000	Objectif	2000-2001
1. Mesures de la qualité			
Satisfaction du client			
	99,1 %	**95 %**	**99,6 %**
2. Mesures de l'efficacité d'exécution			
Passation des marchés de construction dans les délais prévus (en jours civils)			
Appels d'offres réguliers	40 jours	35 jours	45 jours
Tableaux d'appels d'offres	30 jours	25 jours	30 jours
Interventions rapides	16 jours	10 jours	16 jours
Conception-construction	180 jours	90 jours	155 jours
Délais d'exécution des services fournis par des experts-conseils (en jours civils)			
SPEC*	41 jours	25 jours	62 jours
Propositions abrégées	71 jours	50 jours	69 jours
Propositions en deux étapes	138 jours	80 jours	126 jours
ALENA	145 jours	84 jours	154 jours
Marchés en cours d'exécution			
	97,3 %	99 %	95,4 %
Achèvement des marchés de construction dans les délais prévus			
À la date prévue	51,9 %		54,0 %
Délai de 1 à 30 jours	17,2 %		18,3 %
Total	69,1 %		72,3 %
Valeur des rectificatifs (% de la valeur d'attribution)			
Conditions sur le chantier/erreurs et omissions	4,7 %		4,1 %
Modifications à la conception	5,4 %		5,2 %
Total	10,1 %		9,3 %
3. Mesures de l'efficacité interne			
Taux d'utilisation			
	74,3 %	70 %	73,4 %
Multiplicateur des coûts salariaux			
	1,67	1,5-1,6	1,75
4. Mesures de la gestion des ressources humaines			
Roulement volontaire			
	7,1 %	5 %	7,3 %
Perfectionnement professionnel en regard du coût salarial			
	2,9 %	2,5 %	2,9 %

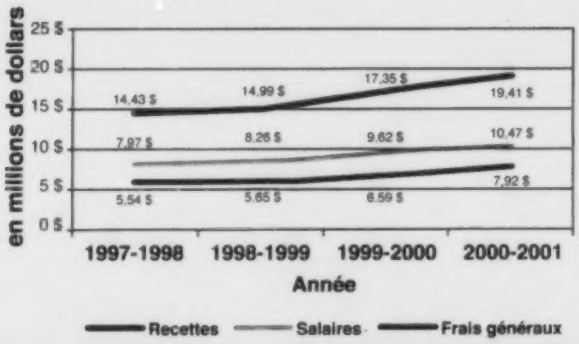
*SPEC—Sélection, Préqualification et Évaluation des Consultants

CDC a récemment commencé à faire le suivi de certains autres élements du rendement de l'entreprise. Bien qu'ils soient davantage associés aux aspects politiques de nos activités qu'à l'efficience et à l'efficacité opérationnelles et financières, ils n'en sont pas moins importants.

Réclamations en fin d'exercice



Comparaison masse salariale / recettes / frais généraux

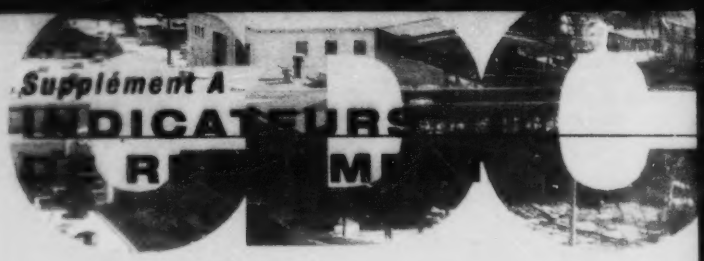


Emplacement	N° d'incidents ayant trait à la sécurité survenus dans les chantiers	N° de découvertes non prévues de la contamination de l'environnement
Région de l'Atlantique	1	7
Région du Centre	8	2
Région de l'Ouest	2	4
Groupes des opérations nationales	0	1
Totaux	11	14

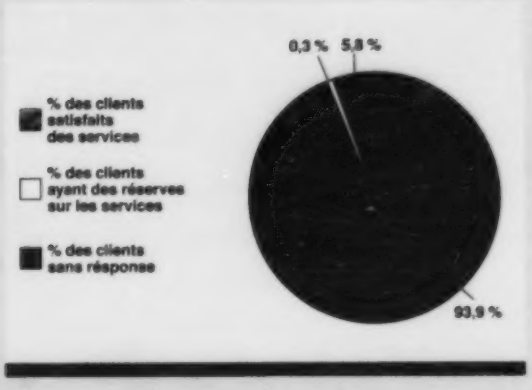
Une indication - peut-être plus directe - de nos efforts pour ***protéger les intérêts de la Couronne*** est la valeur pécuniaire des poursuites en instance contre CDC à n'importe quel moment. Le premier graphique ci-dessous à gauche illustre les tendances au cours des dernières années.

Le deuxième graphique montre la relation entre les salaires (la masse salariale), nos recettes et nos frais généraux au cours des quatre dernières années. La différence constante entre les fluctuations de la masse salariale et le total des recettes et des frais généraux illustre, à notre avis, le ***degré de souplesse inhérent à nos systèmes et pratiques*** à titre de société d'État.

Au cours des dernières années, nos responsabilités en matière de diligence raisonnable dans le domaine de la ***protection de l'environnement et de la sécurité*** sur les chantiers ont été mises en évidence. Nous avons notamment entrepris de faire le suivi des incidents relatifs à l'environnement et à la sécurité, survenus dans les chantiers. Le tableau montre les résultats obtenus la première année. Compte tenu de l'ampleur de nos activités de construction, notre fiche de sécurité est extrêmement bonne. En tout, 14 incidents de nature environnementale ont été signalés, notamment la découverte non prévue d'amiante (3 cas), la contamination aux hydrocarbures (8 cas), les eaux usées (2 cas) et la mauvaise qualité de l'eau (1 cas). Dans tous les cas, le contaminant a été rapidement identifié, isolé et la situation a été corrigée sans dommages à long terme à la santé ou à la propriété.



Mesures de la qualité

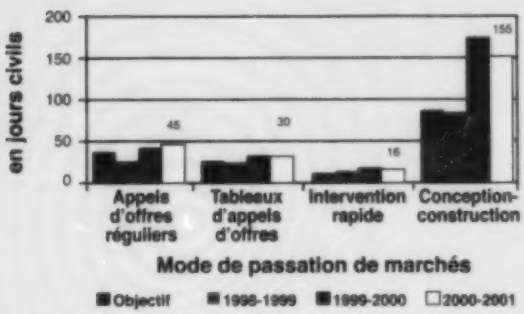


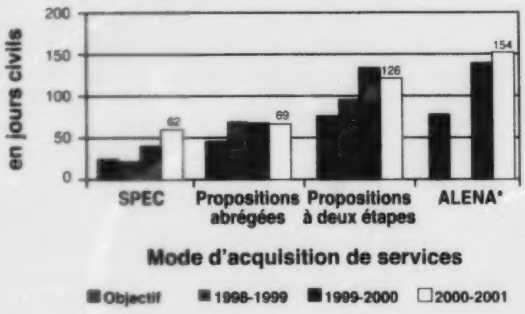
Satisfaction des clients (gestion de marchés)

Nous ajoutons de la valeur aux opérations directes de nos clients en veillant à ce que les installations que nous livrons répondent aux besoins du propriétaire. Ce faisant, nous procurons aussi de la valeur au MDN dans son ensemble, au gouvernement du Canada et à la population en général. C'est en ayant cela à l'esprit que nous mesurons la satisfaction des clients. Les clients nous donnent de l'information par le biais de questionnaires écrits et d'interrogations directes. Cette année, en ce qui concerne la gestion des marchés de construction, 99,6 p. 100 des réponses (avec un taux de réponse global de 94,2 p. 100) faisaient état de la satisfaction à l'égard de nos services. Nous avons fait le nécessaire pour ce qui est des 22 réponses mentionnant des problèmes[1].

Mesures de l'efficacité fonctionnelle

Passation des marchés dans les délais prévus (construction et services d'experts-conseils) [2]





* Aucune demande relative à des marchés assujettis à l'ALENA n'a été reçue en 1998-1999.

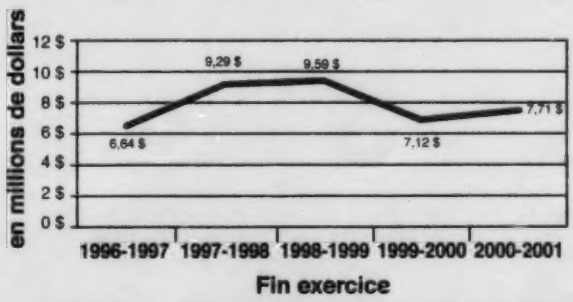
---

[1] *Nous surveillons la satisfaction des clients de manière officielle uniquement pour la gestion de marchés de construction, activité qui représente l'essentiel de notre travail. Au cours de l'année, 22 problèmes ont été rapportés au moyen de cette surveillance. Seulement quatre d'entre eux ont été jugés par les clients comme étant suffisamment sérieux pour justifier une cote autre que satisfaisante. En ce qui concerne notre prestation de services environnementaux, nous avons maintenu un contact régulier avec les clients tout au long de l'année et n'avons reçu qu'une seule plainte. Comme il est mentionné ci-dessous, nous avons récemment obtenu la certification ISO pour notre fonction de passation de marchés et, dans le cadre du processus ISO, nous surveillons aussi les cas de non-respect des procédures de passation de marchés. Ceux-ci sont rapportés de manière officielle et intégrés aux plans de mesures correctrices.*

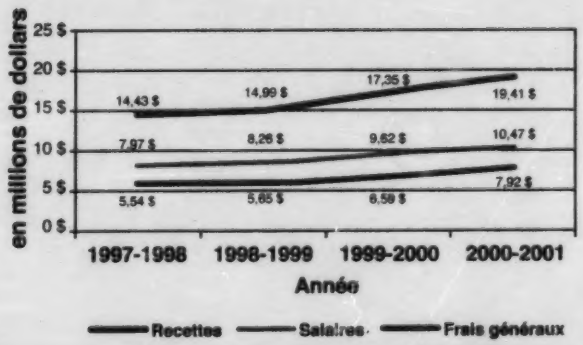
[2] *Nous exprimons les délais de passation de marchés en jours civils.*

CDC a récemment commencé à faire le suivi de certains autres éléments du rendement de l'entreprise. Bien qu'ils soient davantage associés aux aspects politiques de nos activités qu'à l'efficience et à l'efficacité opérationnelles et financières, ils n'en sont pas moins importants.

Réclamations en fin d'exercice



Comparaison masse salariale / recettes / frais généraux



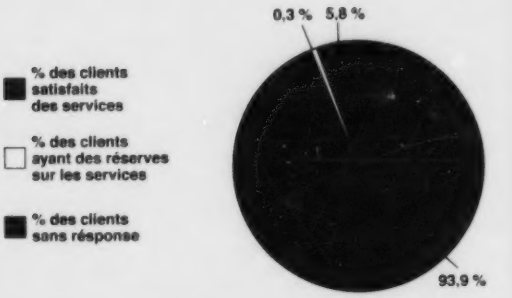
Emplacement	Nº d'incidents ayant trait à la sécurité survenus dans les chantiers	Nº de découvertes non prévues de la contamination de l'environnement
Région de l'Atlantique	1	7
Région du Centre	8	2
Région de l'Ouest	2	4
Groupes des opérations nationales	0	1
Totaux	11	14

Une indication - peut-être plus directe - de nos efforts pour ***protéger les intérêts de la Couronne*** est la valeur pécuniaire des poursuites en instance contre CDC à n'importe quel moment. Le premier graphique ci-dessous à gauche illustre les tendances au cours des dernières années.

Le deuxième graphique montre la relation entre les salaires (la masse salariale), nos recettes et nos frais généraux au cours des quatre dernières années. La différence constante entre les fluctuations de la masse salariale et le total des recettes et des frais généraux illustre, à notre avis, le ***degré de souplesse inhérent à nos systèmes et pratiques*** à titre de société d'État.

Au cours des dernières années, nos responsabilités en matière de diligence raisonnable dans le domaine de la ***protection de l'environnement et de la sécurité*** sur les chantiers ont été mises en évidence. Nous avons notamment entrepris de faire le suivi des incidents relatifs à l'environnement et à la sécurité, survenus dans les chantiers. Le tableau montre les résultats obtenus la première année. Compte tenu de l'ampleur de nos activités de construction, notre fiche de sécurité est extrêmement bonne. En tout, 14 incidents de nature environnementale ont été signalés, notamment la découverte non prévue d'amiante (3 cas), la contamination aux hydrocarbures (8 cas), les eaux usées (2 cas) et la mauvaise qualité de l'eau (1 cas). Dans tous les cas, le contaminant a été rapidement identifié, isolé et la situation a été corrigée sans dommages à long terme à la santé ou à la propriété.

Mesures de la qualité

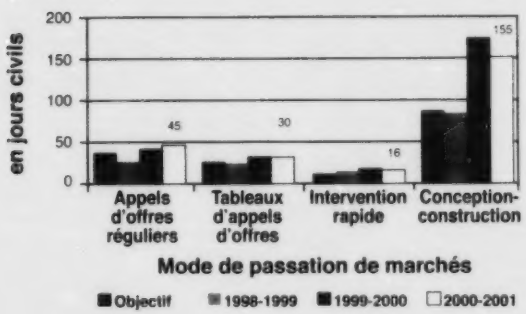


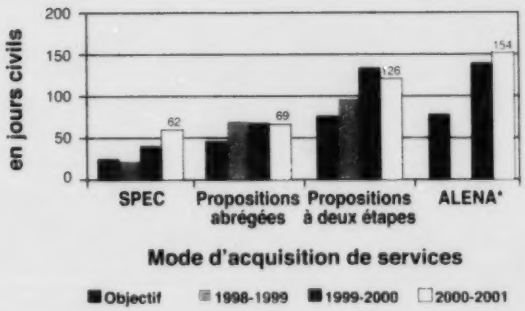
Satisfaction des clients (gestion de marchés)

Nous ajoutons de la valeur aux opérations directes de nos clients en veillant à ce que les installations que nous livrons répondent aux besoins du propriétaire. Ce faisant, nous procurons aussi de la valeur au MDN dans son ensemble, au gouvernement du Canada et à la population en général. C'est en ayant cela à l'esprit que nous mesurons la satisfaction des clients. Les clients nous donnent de l'information par le biais de questionnaires écrits et d'interrogations directes. Cette année, en ce qui concerne la gestion des marchés de construction, 99,6 p. 100 des réponses (avec un taux de réponse global de 94,2 p. 100) faisaient état de la satisfaction à l'égard de nos services. Nous avons fait le nécessaire pour ce qui est des 22 réponses mentionnant des problèmes[1].

Mesures de l'efficacité fonctionnelle

Passation des marchés dans les délais prévus (construction et services d'experts-conseils)[2]





* Aucune demande relative à des marchés assujettis à l'ALENA n'a été reçue en 1998-1999.

---

[1] *Nous surveillons la satisfaction des clients de manière officielle uniquement pour la gestion de marchés de construction, activité qui représente l'essentiel de notre travail. Au cours de l'année, 22 problèmes ont été rapportés au moyen de cette surveillance. Seulement quatre d'entre eux ont été jugés par les clients comme étant suffisamment sérieux pour justifier une cote autre que satisfaisante. En ce qui concerne notre prestation de services environnementaux, nous avons maintenu un contact régulier avec les clients tout au long de l'année et n'avons reçu qu'une seule plainte. Comme il est mentionné ci-dessous, nous avons récemment obtenu la certification ISO pour notre fonction de passation de marchés et, dans le cadre du processus ISO, nous surveillons aussi les cas de non-respect des procédures de passation de marchés. Ceux-ci sont rapportés de manière officielle et intégrés aux plans de mesures correctrices.*

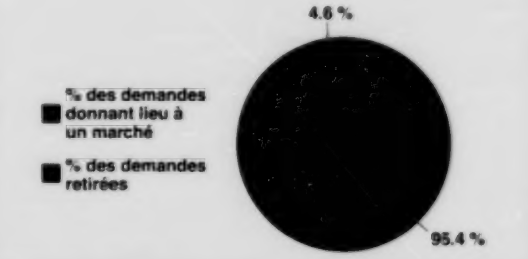
[2] *Nous exprimons les délais de passation de marchés en jours civils.*

Pour des motifs opérationnels, nos clients souhaitent qu'un projet soit mis en oeuvre le plus tôt possible après son approbation. Pour les consultants et les entrepreneurs, la capacité de travail dépend de la période de proposition ou de soumission et ils espèrent donc eux aussi une adjudication rapide. C'est pourquoi il importe d'établir rapidement le marché.

En ce qui a trait à la passation de marchés de construction dans les délais prévus, nos indicateurs de réussite sont pour la plupart comparables à ceux de l'exercice précédent. Il a été difficile d'atteindre les objectifs principalement en raison de retards dans l'approbabtion du financement. Dans le cas de la passation de marchés de services d'experts-conseils, aucune des durées de cycle n'a atteint les objectifs, bien que des progrès aient été faits dans le traitement des propositions en une ou deux étapes. Les objectifs représentent la durée miminale du cycle entre l'avis d'un marché et son adjudication. Pour ce qui est de la SPEC, de même que des propositions en une ou deux étapes, ces objectifs ont été atteints dans un peu plus du tiers des cas.

Taux de réussite de la passation de marchés

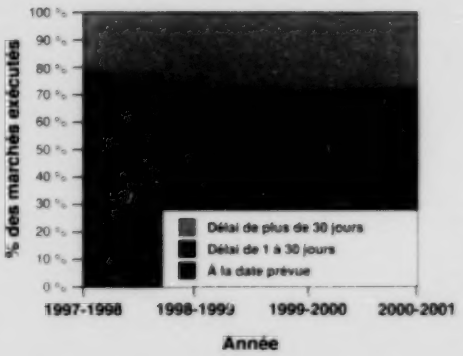
Les consultants et les entrepreneurs doivent avoir l'assurance que le temps, les efforts et les fonds qu'ils consacrent à élaborer une proposition ou à préparer une soumission ne seront pas inutiles en raison du fait que le propriétaire doit annuler le marché. Le taux de réussite de la passation de marchés représente le pourcentage des demandes de passation de marchés qui ont effectivement abouti à l'adjudication de marchés. La baisse importante de ce taux, de 99 p. 100 à 95 p. 100, est principalement attribuable au fait que les prix soumissionnés étaient supérieurs aux fonds consentis à des projets qui ont par la suite été annulés.



Achèvement des marchés de construction dans les délais prévus

Un élément clé de la satisfaction des clients est le respect des échéanciers. Nous surveillons donc l'achèvement des marchés de construction et travaillons avec les propriétaires pour qu'il y ait le moins de retards possible. Lorsque des retards surviennent, nous voyons à ce que nos clients en connaissent les raisons.

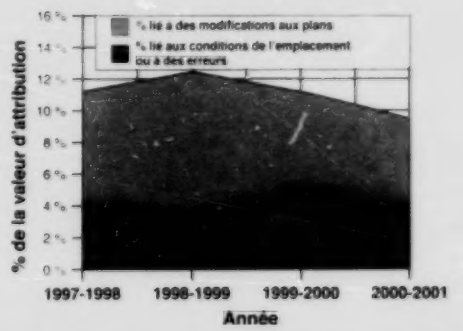
En 2000-2001, 54 p. 100 des marchés de construction qui ont été exécutés l'ont été à la date d'achèvement prévue. Un autre 18,3 p. 100 ont été exécutés avec un retard de moins de 30 jours. Le premier graphique ci-contre montre qu'au cours des trois dernières années, l'achèvement des marchés a fléchi au début, puis s'est améliorée légèrement, mais de façon soutenue. Sur ce graphique, chaque couche correspond à un ensemble de résultats séparé et distinct.



Rectificatifs

Un grand nombre de rectificatifs ou des rectificatifs à valeur élevée peuvent nuire au respect de l'échéancier d'un projet et entraîner des coûts d'effets cumulatifs. Nous gérons donc les marchés de façon à réduire au minimum le nombre et la valeur monétaire des rectificatifs.

Le deuxième graphique ci-contre illustre les tendances des quatres dernières années. Pour l'exercice 2000-2001, sur un total de 973 marchés de construction, 4,1 p. 100 des dépassements de coûts étaient liés aux conditions de l'emplacement ou à des erreurs ou omissions (comparativement à 4,7 p. 100 en 1999-2000) et 5,2 p. 100, à des modifications aux plans

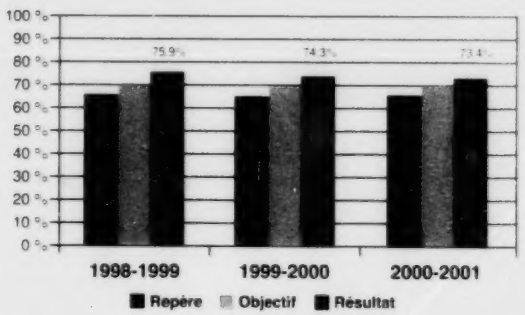


(comparativement à 5,4 p. 100 en 1999-2000). En 2000-2001, 33 p. 100 des dépassements de coûts cumulés pour nos projets étaient attribuables à l'entrepreneur (rendement, livraison de matériaux); 47,7 p. 100, à l'entrepreneur ou l'ingénieur (travaux ajoutés suite à la conception définitive, ou erreurs ou omissions dans les plans et devis); et 15,6 p. 100 étaient attribuables à des causes imprévues (conditions du sol, conditions météo, exercices militaires). En 1999-2000, les résultats obtenus étaient respectivement de 30, 50 et 15 p. 100 au 31 mars 2000). Les autres causes entrent dans une catégorie diverse moins importante, qui comprend des événements comme des conflits de travail, des incendies et des inondations.

Mesures de l'efficacité interne

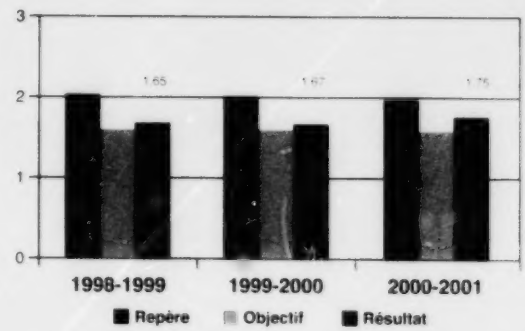
Taux d'utilisation

Il s'agit de l'un de nos plus importants indicateurs de rendement et de l'un de nos outils clés de gestion financière. Il nous indique combien de temps nous passons collectivement à des activités liées aux marchés. Autrement dit, il montre au client combien de temps nous passons réellement à nous occuper de ses choses plutôt que des nôtres. Suivant la pratique dans l'industrie, nous excluons du calcul les vacances et les jours fériés. Notre taux d'utilisation (73,4 p. 100 cette année comparativement au repère de 65 p. 100 dans l'industrie) est toujours élevé et rend compte de la productivité exceptionnelle de nos employés.



Multiplicateur des coûts salariaux

Notre deuxième mesure clé en matière de finances est le coefficient de multiplicateur des coûts salariaux. C'est le nombre par lequel nous devons multiplier les coûts salariaux (c.-à-d. les salaires et les avantages sociaux, y compris les congés) directement attribuables au travail fait pour notre client afin de couvrir tous nos frais généraux. Depuis quelques années, nous nous référons à un objectif de 1,5 pour établir nos taux de facturation. Ces taux sont fixés au début de chaque exercice, lorsque nous négocions nos conventions de services avec nos clients. Le coefficient de multiplication réel est le rapport des recettes réelles aux coûts directs de rémunération réels que nous calculons à la fin de l'exercice. Pour 2000-2001, un coefficient supérieur à 1,5 démontre que nous continuons de dépasser notre objectif grâce à l'efficacité de nos pratiques de gestion. Comme il est décrit ailleurs dans le présent rapport, les recettes qui excèdent nos besoins sont remis au Ministère.

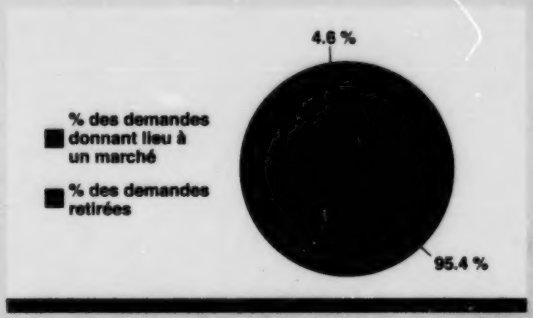


Pour des motifs opérationnels, nos clients souhaitent qu'un projet soit mis en oeuvre le plus tôt possible après son approbation. Pour les consultants et les entrepreneurs, la capacité de travail dépend de la période de proposition ou de soumission et ils espèrent donc eux aussi une adjudication rapide. C'est pourquoi il importe d'établir rapidement le marché.

En ce qui a trait à la passation de marchés de construction dans les délais prévus, nos indicateurs de réussite sont pour la plupart comparables à ceux de l'exercice précédent. Il a été difficile d'atteindre les objectifs principalement en raison de retards dans l'approbabtion du financement. Dans le cas de la passation de marchés de services d'experts-conseils, aucune des durées de cycle n'a atteint les objectifs, bien que des progrès aient été faits dans le traitement des propositions en une ou deux étapes. Les objectifs représentent la durée miminale du cycle entre l'avis d'un marché et son adjudication. Pour ce qui est de la SPEC, de même que des propositions en une ou deux étapes, ces objectifs ont été atteints dans un peu plus du tiers des cas.

Taux de réussite de la passation de marchés

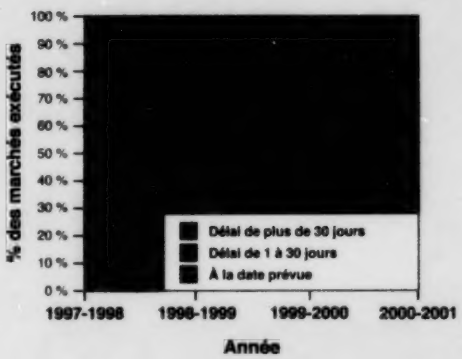
Les consultants et les entrepreneurs doivent avoir l'assurance que le temps, les efforts et les fonds qu'ils consacrent à élaborer une proposition ou à préparer une soumission ne seront pas inutiles en raison du fait que le propriétaire doit annuler le marché. Le taux de réussite de la passation de marchés représente le pourcentage des demandes de passation de marchés qui ont effectivement abouti à l'adjudication de marchés. La baisse importante de ce taux, de 99 p. 100 à 95 p. 100, est principalement attribuable au fait que les prix soumissionnés étaient supérieurs aux fonds consentis à des projets qui ont par la suite été annulés.



Achèvement des marchés de construction dans les délais prévus

Un élément clé de la satisfaction des clients est le respect des échéanciers. Nous surveillons donc l'achèvement des marchés de construction et travaillons avec les propriétaires pour qu'il y ait le moins de retards possible. Lorsque des retards surviennent, nous voyons à ce que nos clients en connaissent les raisons.

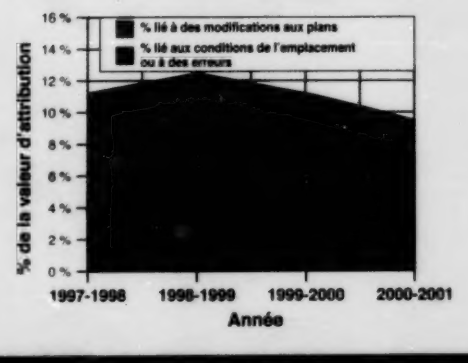
En 2000-2001, 54 p. 100 des marchés de construction qui ont été exécutés l'ont été à la date d'achèvement prévue. Un autre 18,3 p. 100 ont été exécutés avec un retard de moins de 30 jours. Le premier graphique ci-contre montre qu'au cours des trois dernières années, l'achèvement des marchés a fléchi au début, puis s'est améliorée légèrement, mais de façon soutenue. Sur ce graphique, chaque couche correspond à un ensemble de résultats séparé et distinct.



Rectificatifs

Un grand nombre de rectificatifs ou des rectificatifs à valeur élevée peuvent nuire au respect de l'échéancier d'un projet et entraîner des coûts d'effets cumulatifs. Nous gérons donc les marchés de façon à réduire au minimum le nombre et la valeur monétaire des rectificatifs.

Le deuxième graphique ci-contre illustre les tendances des quatres dernières années. Pour l'exercice 2000-2001, sur un total de 973 marchés de construction, 4,1 p. 100 des dépassements de coûts étaient liés aux conditions de l'emplacement ou à des erreurs ou omissions (comparativement à 4,7 p. 100 en 1999-2000) et 5,2 p. 100, à des modifications aux plans

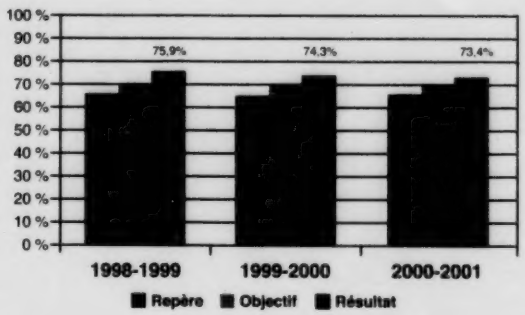


(comparativement à 5,4 p. 100 en 1999-2000). En 2000-2001, 33 p. 100 des dépassements de coûts cumulés pour nos projets étaient attribuables à l'entrepreneur (rendement, livraison de matériaux); 47,7 p. 100, à l'entrepreneur ou l'ingénieur (travaux ajoutés suite à la conception définitive, ou erreurs ou omissions dans les plans et devis); et 15,6 p. 100 étaient attribuables à des causes imprévues (conditions du sol, conditions météo, exercices militaires). En 1999-2000, les résultats obtenus étaient respectivement de 30, 50 et 15 p. 100 au 31 mars 2000). Les autres causes entrent dans une catégorie diverse moins importante, qui comprend des événements comme des conflits de travail, des incendies et des inondations.

Mesures de l'efficacité interne

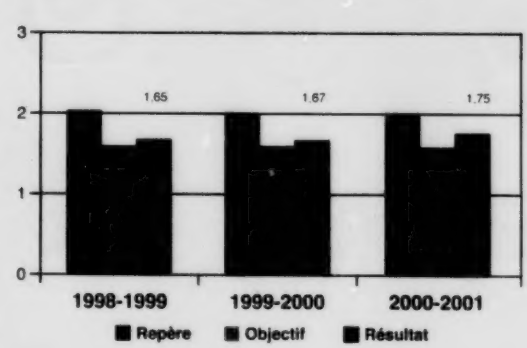
Taux d'utilisation

Il s'agit de l'un de nos plus importants indicateurs de rendement et de l'un de nos outils clés de gestion financière. Il nous indique combien de temps nous passons collectivement à des activités liées aux marchés. Autrement dit, il montre au client combien de temps nous passons réellement à nous occuper de ses choses plutôt que des nôtres. Suivant la pratique dans l'industrie, nous excluons du calcul les vacances et les jours fériés. Notre taux d'utilisation (73,4 p. 100 cette année comparativement au repère de 65 p. 100 dans l'industrie) est toujours élevé et rend compte de la productivité exceptionnelle de nos employés.



Multiplicateur des coûts salariaux

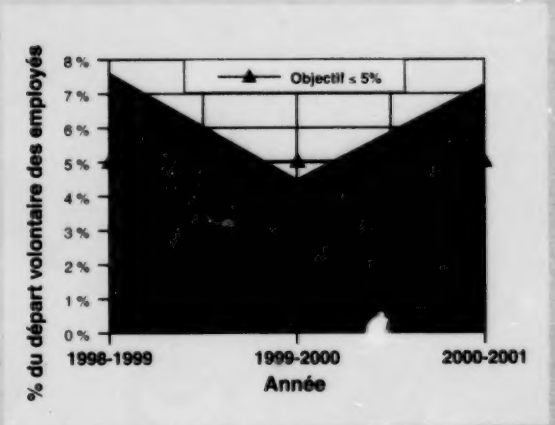
Notre deuxième mesure clé en matière de finances est le coefficient de multiplicateur des coûts salariaux. C'est le nombre par lequel nous devons multiplier les coûts salariaux (c.-à-d. les salaires et les avantages sociaux, y compris les congés) directement attribuables au travail fait pour notre client afin de couvrir tous nos frais généraux. Depuis quelques années, nous nous référons à un objectif de 1,5 pour établir nos taux de facturation. Ces taux sont fixés au début de chaque exercice, lorsque nous négocions nos conventions de services avec nos clients. Le coefficient de multiplication réel est le rapport des recettes réelles aux coûts directs de rémunération réels que nous calculons à la fin de l'exercice. Pour 2000-2001, un coefficient supérieur à 1,5 démontre que nous continuons de dépasser notre objectif grâce à l'efficacité de nos pratiques de gestion. Comme il est décrit ailleurs dans le présent rapport, les recettes qui excèdent nos besoins sont remis au Ministère.



Mesures portant sur la gestion des ressources humaines

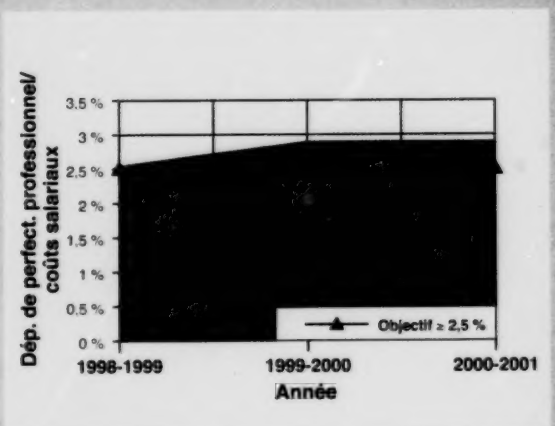
Roulement volontaire de personnel

Nous tenons le roulement volontaire du personnel comme une mesure de la satisfaction des employés dans notre cadre de travail. Nous avions attribué la hausse observée en 1998-1999 au relèvement économique du secteur de la construction partout au pays, en particulier dans l'Ouest canadien, et à la demande consécutive sur le marché du travail. Des projets conçus pour contrer ce phénomène avaient été mis de l'avant dans nos plans d'entreprise pour 1999-2000 et 2000-2001. Comme le montre le graphique, le ratio avait fléchi en 1999-2000, mais s'approche maintenant des niveaux atteints antérieurement. Il est toutefois intéressant de constater que, contrairement à ce qu'on observait dans le passé, l'attrition dans les régions n'a été que de 5 p. 100. C'est la situation du marché à Ottawa, ayant entraîné un roulement de 16 p. 100 à notre siège social, qui a poussé l'indicateur à la hausse.



Rapport des dépenses de perfectionnement professionnel sur les coûts salariaux

Ce rapport nous indique dans quelle mesure nous sommes préparés à faire face aux besoins de nos clients et aux défis du contexte dans lequel nous opérons. Depuis plusieurs années, notre objectif est de 2,5 p. 100 et nous avons atteint, en 2000-2001, comme en 1999-2000, un rapport de 2,9 p. 100. En guise de comparaison, il est utile de rappeler qu'au Canada, la norme de l'industrie concernant les dépenses de formation exprimées en pourcentage des frais généraux pour une entreprise de la taille de CDC était, en 1998-1999, de 1,4 p. 100. Calculé de cette façon, notre rapport des dépenses de formation et de perfectionnement, pour l'ensemble de l'exercice 2000-2001, était de 4,33 p. 100.



Nos paramètres d'exploitation - Paramètres externes

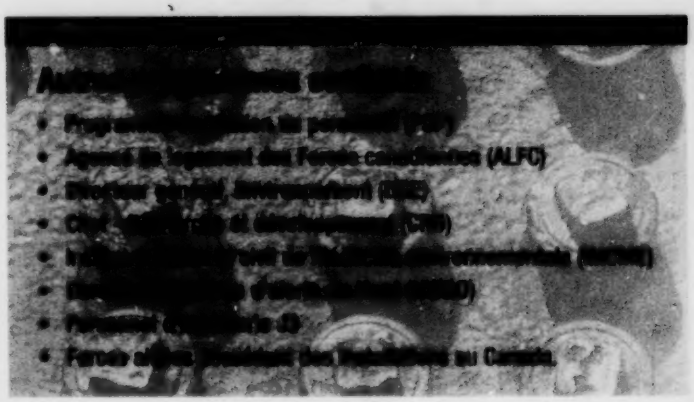
Notre client - le ministère de la Défense nationale

Le ministère de la Défense nationale a toujours été notre principal client et, depuis 1970, il est notre seul client. Par conséquent, nous avons appris à connaître ses priorités et ses méthodes de travail. Grâce à cette étroite relation de travail, nous pouvons prévoir l'incidence des réductions de financement, des diminutions de personnel, des fermetures, de la rationalisation et des réinstallations. L'existence d'autres modes de prestation de services qui permettent à notre client de mettre en place l'infrastructure d'installations sans notre intervention, nous incite à une vigilance constante en ce qui a trait aux services offerts et à la qualité de notre travail.

Nous traitons avec des représentants de différents niveaux hiérarchiques et différentes unités au sein du MDN. La Direction générale de l'infrastructure et de l'environnement du Quartier général du ministère de la Défense nationale (QGDN) reste notre principal contact, en particulier pour ce qui est du programme d'aménagement d'installations permanentes. Toutefois, au cours des dernières années, il y a eu transfert de pouvoirs et de responsabilités budgétaires à des échelons inférieurs de la hiérarchie et décentralisation. Par conséquent, les chefs d'état-major des Forces maritimes, de l'Armée de terre et de l'Air sont dorénavant responsables de leurs propres programmes de construction et d'entretien, et nous avons fréquemment affaire avec leurs organisations, principalement au niveau tactique (c.-à-d. les bases et escadrons). En outre, nous passons des marchés de services de consultation, de construction et d'environnement au nom de plusieurs autres groupes de clients et pour d'autres programmes.

En décembre 1998, nous avons signé un engagement avec le MDN pour la prestation de services d'infrastructure. Cet engagement vise à assurer que les deux organisations ont une interprétation commune des objectifs de soutien des Forces canadiennes. Toutefois, un partenariat fécond exige l'harmonisation des pratiques et des procédures, par conséquent, nous avons signé un protocole d'entente révisé expliquant la situation actuelle et le contexte de nos relations de travail.

Un nouveau char Leopard C2 vient en tête d'un convoi de véhicules militaires qui défile devant le Quartier général du ministère de la Défense nationale sur la promenade Colonel By à Ottawa, en route vers le Musée canadien de la guerre sur la promenade Sussex.*



* Toutes les photographies marquées d'un astérisque sont tirées du site Web du MDN et utilisées avec sa permission.

Nos paramètres d'exploitation - Paramètres externes

Notre client - le ministère de la Défense nationale

Le ministère de la Défense nationale a toujours été notre principal client et, depuis 1970, il est notre seul client. Par conséquent, nous avons appris à connaître ses priorités et ses méthodes de travail. Grâce à cette étroite relation de travail, nous pouvons prévoir l'incidence des réductions de financement, des diminutions de personnel, des fermetures, de la rationalisation et des réinstallations. L'existence d'autres modes de prestation de services qui permettent à notre client de mettre en place l'infrastructure d'installations sans notre intervention, nous incite à une vigilance constante en ce qui a trait aux services offerts et à la qualité de notre travail.

Nous traitons avec des représentants de différents niveaux hiérarchiques et différentes unités au sein du MDN. La Direction générale de l'infrastructure et de l'environnement du Quartier général du ministère de la Défense nationale (QGDN) reste notre principal contact, en particulier pour ce qui est du programme d'aménagement d'installations permanentes. Toutefois, au cours des dernières années, il y a eu transfert de pouvoirs et de responsabilités budgétaires à des échelons inférieurs de la hiérarchie et décentralisation. Par conséquent, les chefs d'état-major des Forces maritimes, de l'Armée de terre et de l'Air sont dorénavant responsables de leurs propres programmes de construction et d'entretien, et nous avons fréquemment affaire avec leurs organisations, principalement au niveau tactique (c.-à-d. les bases et escadrons). En outre, nous passons des marchés de services de consultation, de construction et d'environnement au nom de plusieurs autres groupes de clients et pour d'autres programmes.

En décembre 1998, nous avons signé un engagement avec le MDN pour la prestation de services d'infrastructure. Cet engagement vise à assurer que les deux organisations ont une interprétation commune des objectifs de soutien des Forces canadiennes. Toutefois, un partenariat fécond exige l'harmonisation des pratiques et des procédures, par conséquent, nous avons signé un protocole d'entente revisé expliquant la situation actuelle et le contexte de nos relations de travail.

Un nouveau char Leopard C2 vient en tête d'un convoi de véhicules militaires qui défile devant le Quartier général du ministère de la Défense nationale sur la promenade Colonel By à Ottawa, en route vers le Musée canadien de la guerre sur la promenade Sussex.*

Autres programmes et clients

- **Programme de soutien du personnel (PSP)**
- **Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC)**
- **Directeur général, Environnement (DGE)**
- **Chef - Recherche et développement (CRD)**
- **Institut militaire et civil de médecine environnementale (IMCME)**
- **Bureau du Système d'alerte du Nord (NWSO)**
- **Personnel d'ingénierie J3**
- **Forces alliées possédant des installations au Canada.**

* Toutes les photographies marquées d'un astérisque sont tirées du site Web du MDN et utilisées avec sa permission.

Notre public – consultants et entrepreneurs en matière de construction

Même si nous travaillons indirectement pour le compte des citoyens canadiens, notre mandat ne prévoit pas la prestation de services directement au public. Ce sont plutôt les consultants et entrepreneurs du secteur privé qui sont notre « public » spécialisé, l'interface grâce à laquelle nous représentons le gouvernement du Canada auprès de l'industrie de la construction. Ces entreprises exécutent presque tous les travaux prévus dans nos marchés. C'est pourquoi il est important pour nous d'être bien au courant de ce qui se passe dans l'industrie. Bien sûr, nous sommes en contact tous les jours avec les entrepreneurs sur les chantiers. Nous avons fréquemment des échanges formels avec l'Association canadienne de la construction (ACC) et ses homologues provinciaux. Nous pouvons aussi suivre l'évolution de l'industrie et avoir des rapports avec les entrepreneurs qui tiennent compte de la réalité. Nous restons aussi en contact avec le secteur des assurances pour connaître les tendances en gestion du risque, et avec le secteur de l'assurance de cautionnement pour connaître les nouveautés en matière de garanties contractuelles. Nous maintenons en outre des relations professionnelles avec l'Association des ingénieurs-conseils du Canada et l'Institut royal d'architecture du Canada.

Personnel d'un entrepreneur procédant au repavage d'une piste de la 14e escadre Greenwood, en Nouvelle-Écosse

De plus, pour rester au fait des changements dans l'industrie, nous encourageons nos employés à se perfectionner et nous les aidons à conserver leurs titres et désignations professionnels pertinents à leur travail. La certification Sceau d'or de l'ACC et la certification par le Project Management Institute en sont des exemples. Le professionnalisme revêt une grande importance pour nous et nous encourageons activement nos employés à rester en contact avec leurs racines dans leur travail.

Notre industrie - le secteur canadien de la construction

Année après année, l'industrie à laquelle nous appartenons se révèle un important moteur de l'économie canadienne. Selon Statistique Canada, les investissements dans la construction se classent au deuxième rang, immédiatement derrière l'industrie manufacturière, pour la création d'emplois durables. L'encadré plus bas renferme des données sur l'importance de cette industrie pour l'ensemble de l'économie.

Pour évaluer l'impact considérable sur l'économie canadienne et sur le rôle de CDC de notre industrie, il importe d'en comprendre la structure. Comme le montre l'encadré, plus bas il y a beaucoup de petites entreprises de

Construction - Faits et chiffres - 2000

- pour chaque million de dollars investis dans la construction non résidentielle, quinze à vingt années-personnes d'emplois sont créés
- construction au Canada → 108,8 milliards de dollars (1999), 119,2 milliards de dollars (2000) et 124,3 milliards de dollars (prévisions pour 2001)
- emplois dans l'industrie de la construction → 815 600 (1999 : 806 100) → 5,4 % de la main-d'œuvre
- salaires et avantages versés dans l'industrie de la construction → 35,7 milliards de dollars
- PIB de l'industrie de la construction en 2000 ↑ 9,6 % (augmentation de 8,4 % de l'ensemble du PIB du Canada)
- industrie de la construction est canadienne; c.-à-d. 94 % des entreprises appartiennent à des intérêts canadiens
- 90 % des entreprises de construction canadiennes ≤ 20 employés
- 75 % des entreprises canadiennes génèrent des recettes annuelles ≤ 200 000 $

construction au Canada. Comme ces entreprises sont les assises de l'industrie, CDC a un rôle important à jouer. Nous connaissons les défis et les menaces constantes auxquels ces entrepreneurs doivent véritablement faire face. Afin d'appuyer leurs efforts, nous nous chargeons de faire en sorte que les règles du jeu soient les mêmes pour tous, de simplifier le processus de soumissions, de stimuler l'intérêt et d'encourager la concurrence pour les marchés que nous voudrons conclure. Nous sommes conscients des flux de trésorerie et savons négocier équitablement lorsque les clients demandent de modifier les travaux. Nous comprenons les besoins de notre clientèle et ceux des experts-conseils et des entrepreneurs dont nous retenons et gérons les services, c'est pourquoi, nous pouvons arbitrer avec objectivité les différends qui surviennent.

Nos responsabilités environnementales

CDC fournit des services au MDN; par conséquent, elle ne possède pas de biens immobiliers et ne met en œuvre aucun projet. Le Ministère est responsable des répercussions possibles de ses projets sur l'environnement et, avec notre aide, il a acquis une bonne réputation à cet égard. En fait, la prestation de services environnementaux dans le but d'aider le MDN à atteindre ses objectifs de rendement est notre secteur de croissance le plus dynamique.

Nous avons néanmoins des responsabilités sur les chantiers et, pour nous en acquitter, nous avons exercé nos activités conformément à un plan d'action environnementale. Pendant l'exercice 1999-2000, nous avons commencé à élaborer un système exhaustif de gestion de l'environnement (SGE) compatible avec les normes ISO 14000 pour remplacer le plan original. Cette nouvelle politique correspond à notre engagement à respecter certains principes importants et, une fois mis en œuvre, les pratiques environnementales responsables seront intégrées à tous nos systèmes administratifs. Cela nous permettra de faire en sorte que tous les employés reçoivent l'encadrement, la formation et les pouvoirs nécessaires pour exécuter leurs tâches conformément aux principes de la diligence raisonnable.

Principes directeurs du SGE du MDN

- développement durable
- prévention de la pollution
- protection de l'environnement et valorisation

Nos paramètres d'exploitation - Paramètres internes

Gouvernance

En tant que société d'État, CDC est régie par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Travaux

CDC effectue des travaux d'assainissement environnementaux pour le MDN à l'installation de radar à courte portée, LAB 3 à Kiglapait, Labrador City

Le nouveau Conseil d'administration de CDC nommé au mois de mai 2001 ; assis, à partir de la gauche : M. Alan S. Williams, M. John D McLure et M. Ross Nicholls. Debout, à partir de la gauche: M. Michael G. Nurse, Mme Nancy M. Penner, M. Jean-Claude Garneau et M. Brent DiBartolo

Notre public – consultants et entrepreneurs en matière de construction

Même si nous travaillons indirectement pour le compte des citoyens canadiens, notre mandat ne prévoit pas la prestation de services directement au public. Ce sont plutôt les consultants et entrepreneurs du secteur privé qui sont notre « public » spécialisé, l'interface grâce à laquelle nous représentons le gouvernement du Canada auprès de l'industrie de la construction. Ces entreprises exécutent presque tous les travaux prévus dans nos marchés. C'est pourquoi il est important pour nous d'être bien au courant de ce qui se passe dans l'industrie. Bien sûr, nous sommes en contact tous les jours avec les entrepreneurs sur les chantiers. Nous avons fréquemment des échanges formels avec l'Association canadienne de la construction (ACC) et ses homologues provinciaux. Nous pouvons aussi suivre l'évolution de l'industrie et avoir des rapports avec les entrepreneurs qui tiennent compte de la réalité. Nous restons aussi en contact avec le secteur des assurances pour connaître les tendances en gestion du risque, et avec le secteur de l'assurance de cautionnement pour connaître les nouveautés en matière de garanties contractuelles. Nous maintenons en outre des relations professionnelles avec l'Association des ingénieurs-conseils du Canada et l'Institut royal d'architecture du Canada.

Personnel d'un entrepreneur procédant au repavage d'une piste de la 14e escadre Greenwood, en Nouvelle-Écosse

De plus, pour rester au fait des changements dans l'industrie, nous encourageons nos employés à se perfectionner et nous les aidons à conserver leurs titres et désignations professionnels pertinents à leur travail. La certification Sceau d'or de l'ACC et la certification par le Project Management Institute en sont des exemples. Le professionnalisme revêt une grande importance pour nous et nous encourageons activement nos employés à rester en contact avec leurs racines dans leur travail.

Notre industrie - le secteur canadien de la construction

Année après année, l'industrie à laquelle nous appartenons se révèle un important moteur de l'économie canadienne. Selon Statistique Canada, les investissements dans la construction se classent au deuxième rang, immédiatement derrière l'industrie manufacturière, pour la création d'emplois durables. L'encadré plus bas renferme des données sur l'importance de cette industrie pour l'ensemble de l'économie.

Pour évaluer l'impact considérable sur l'économie canadienne et sur le rôle de CDC de notre industrie, il importe d'en comprendre la structure. Comme le montre l'encadré, plus bas il y a beaucoup de petites entreprises de

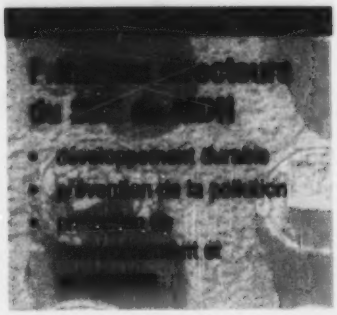
Construction - Faits et chiffres - 2000

- pour chaque million de dollars investis dans la construction non résidentielle, quinze à vingt années-personnes d'emploi sont créés
- construction au Canada → 108,8 milliards de dollars (1999), 119,2 milliards de dollars (2000) et 124,3 milliards de dollars (prévisions pour 2001)
- emploi dans l'industrie de la construction → 815 000 (1999 : 806 100) → 5,4 % de la main-d'œuvre
- salaires et avantages versés dans l'industrie de la construction → 35,7 milliards de dollars
- PIB de l'industrie de la construction en 2000 ↑ 9,6 % (augmentation de 8,4 % de l'ensemble du PIB du Canada)
- industrie de la construction est canadienne; c.-à-d. 94 % des entreprises appartiennent à des intérêts canadiens
- 90 % des entreprises de construction canadiennes ≤ 20 employés
- 75 % des entreprises canadiennes génèrent des recettes annuelles ≤ 200 000 $

construction au Canada. Comme ces entreprises sont les assises de l'industrie, CDC a un rôle important à jouer. Nous connaissons les défis et les menaces constantes auxquels ces entrepreneurs doivent véritablement faire face. Afin d'appuyer leurs efforts, nous nous chargeons de faire en sorte que les règles du jeu soient les mêmes pour tous, de simplifier le processus de soumissions, de stimuler l'intérêt et d'encourager la concurrence pour les marchés que nous voudrons conclure. Nous sommes conscients des flux de trésorerie et savons négocier équitablement lorsque les clients demandent de modifier les travaux. Nous comprenons les besoins de notre clientèle et ceux des experts-conseils et des entrepreneurs dont nous retenons et gérons les services, c'est pourquoi, nous pouvons arbitrer avec objectivité les différends qui surviennent.

Nos responsabilités environnementales

CDC fournit des services au MDN; par conséquent, elle ne possède pas de biens immobiliers et ne met en œuvre aucun projet. Le Ministère est responsable des répercussions possibles de ses projets sur l'environnement et, avec notre aide, il a acquis une bonne réputation à cet égard. En fait, la prestation de services environnementaux dans le but d'aider le MDN à atteindre ses objectifs de rendement est notre secteur de croissance le plus dynamique.



Nous avons néanmoins des responsabilités sur les chantiers et, pour nous en acquitter, nous avons exercé nos activités conformément à un plan d'action environnementale. Pendant l'exercice 1999-2000, nous avons commencé à élaborer un système exhaustif de gestion de l'environnement (SGE) compatible avec les normes ISO 14000 pour remplacer le plan original. Cette nouvelle politique correspond à notre engagement à respecter certains principes importants et, une fois mis en œuvre, les pratiques environnementales responsables seront intégrées à tous nos systèmes administratifs. Cela nous permettra de faire en sorte que tous les employés reçoivent l'encadrement, la formation et les pouvoirs nécessaires pour exécuter leurs tâches conformément aux principes de la diligence raisonnable.

Nos paramètres d'exploitation - Paramètres internes

Gouvernance

En tant que société d'État, CDC est régie par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Travaux

CDC effectue des travaux d'assainissement environnementaux pour le MDN à l'installation de radar à courte portée, LAB 3 à Kiglapait, Labrador City

Le nouveau Conseil d'administration de CDC nommé au mois de mai 2001 ; assis, à partir de la gauche : M. Alan S. Williams, M. John D. McLure et M. Ross Nicholls. Debout, à partir de la gauche: M. Michael G. Nurse, Mme Nancy M. Penner, M. Jean-Claude Garneau et M. Brent DiBartolo

Caractéristiques du conseil d'administration

- participation de cadres supérieurs de la fonction publique
- grande expérience de la gestion
- implication de représentants de haut niveau du secteur privé
- expérience du monde civil et militaire
- connaissances du génie et de la construction
- compétences juridiques

publics et des Services gouvernementaux, par l'intermédiaire duquel la Société rend compte au Parlement. Les administrateurs tiennent chaque année au moins trois réunions. Le Comité de vérification du Conseil se réunit au moins deux fois par année pour examiner les états financiers de fin d'année, les rapports de vérification interne et les résultats de vérifications spéciales du Bureau du vérificateur général du Canada.

Il y a quelque temps, le Conseil a étudié les lignes directrices du Conseil du Trésor sur la gouvernance et a relevé les questions qui nécessitent une attention poussée et soutenue : mandat, politiques gouvernementales, rendement du président et premier dirigeant, orientation stratégique de la Société, gestion du risque, planification de la relève, pratiques de gestion et systèmes de soutien. Les administrateurs portent une attention particulière aux questions exigeant plus que les autres une diligence raisonnable, notamment la protection de l'environnement naturel.

Un résumé des *Lignes directrices* établies par le Conseil se trouve dans le Supplément B et les membres du Conseil d'administration en poste au 31 mars 2001 sont présentés dans le Supplément C.

Financement et structure du capital de l'entreprise

Banque

- Banque Royale du Canada

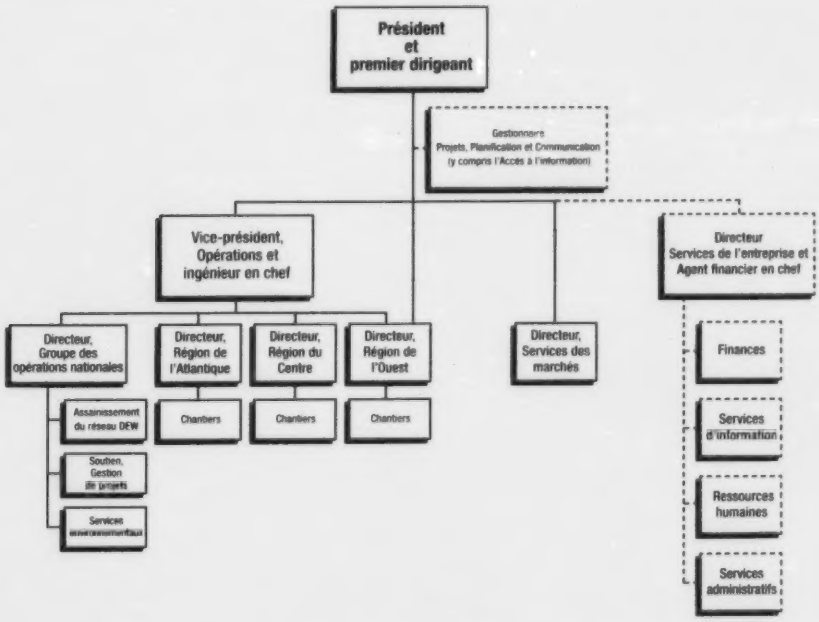
Vérificateur

- Vérificateur général du Canada

Jusqu'à l'exercice 1997-1998, notre organisation était entièrement financée grâce à des crédits accordés par le gouvernement fédéral. Cette année-là, la Société a mis en place un système de facturation de ses services et, depuis lors, la facturation se fait selon le principe du recouvrement des coûts.

Le capital de la Société comporte 1 000 actions autorisées, dont 32 sont émises. Le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux détient la majorité de ces actions, soit 25, et chacun des membres du conseil d'administration détient une action habilitante.

Structure



Supplément B

LIGNES DIRECTRICES DE RÉGIE

1. Gérance

*Les administrateurs **participent aux projets de nature stratégique** tout au long du processus de planification. Ils discutent des questions et des engagements stratégiques au début de chaque cycle de planification et, de plus, examinent l'élaboration des idées jusqu'à l'approbation du plan d'entreprise et sa présentation au Ministre.*

*Les administrateurs **examinent annuellement les principaux risques** inhérents aux activités de la société et à ses contextes externes et internes **et en discutent** lorsqu'ils approuvent l'orientation stratégique de la société. Le conseil d'administration se charge de planifier la gestion de tous les risques jugés importants.*

*Il incombe au conseil d'administration d'**approuver le plan de relève de la direction** et de voir à la nomination, à la formation et au suivi du rendement de la haute direction. En regard de cette responsabilité, le premier dirigeant a présenté, au moment de sa nomination initiale, un plan de relève de base dont plusieurs éléments ont depuis lors été mis en œuvre avec succès.*

*Afin de s'assurer que les **systèmes d'information et pratiques de gestion de la société répondent aux besoins des administrateurs et suscitent la confiance du conseil quant à l'intégrité de l'information produite,** la direction informe périodiquement les membres du conseil d'administration du rendement financier et opérationnel de la société. Le comité de vérification voit à ce qu'un vérificateur interne indépendant vérifie périodiquement les systèmes, les contrôles et les pratiques de gestion et en fasse rapport. Ces vérifications, et le rapport du vérificateur général sur les états financiers sont présentés lors des réunions ordinaires du conseil.*

2. Atteinte des objectifs de politique générale

*Les administrateurs voient à ce que le plan d'entreprise expose les **objectifs généraux de la société.** Le conseil d'administration discute annuellement, lors de son examen du plan d'entreprise, des objectifs généraux du gouvernement en parallèle avec le mandat que la loi confère à la société. Il apporte, au besoin, des modifications ou des éclaircissements au plan d'entreprise.*

*En examinant le plan d'entreprise, le conseil d'administration **discute des compromis entre les objectifs conflictuels de politique générale et les objectifs commerciaux** et veille à ce que l'exploitation des occasions commerciales par la société ne contrevienne pas au mandat qui lui est conféré par la loi.*

*Lors de sa discussion annuelle portant sur l'orientation stratégique, le conseil d'administration s'**interroge sur la viabilité continue de la société et sa contribution au gouvernement.** Le conseil d'administration a pris part à l'examen du mandat demandé par le Ministre et offrira les meilleurs conseils et le meilleur appui qu'il peut donner à l'égard des résultats de cet examen.*

3. Communications

*Afin d'**assurer des communications adéquates** avec l'État, les autres intervenants et le public, le conseil d'administration examine de façon continue la composition de son groupe d'intervenants et la manière dont les communications doivent être faites. Les administrateurs déterminent précisément de quelle manière ils informeront l'actionnaire de décisions importantes. Ils invitent aussi celui-ci à les rencontrer annuellement pour lui faire part de leurs préoccupations en matière de politique générale ou à l'égard d'autres questions touchant la société.*

4. Relations entre le conseil d'administration et la direction

*Afin d'**assurer le maintien de relations efficaces entre le conseil d'administration** et la direction, les administrateurs travaillent avec le premier dirigeant de manière à ne pas intervenir au jour le jour, ce qui donne lieu à une délégation de pouvoirs à la direction, sauf dans des circonstances exceptionnelles. Le conseil continuera de questionner et d'explorer le point de vue de la direction afin d'établir l'orientation à long terme de la société.*

5. Indépendance du conseil d'administration

*Afin de **garantir l'indépendance du conseil d'administration**, les fonctions de président du conseil et de premier dirigeant sont clairement séparées. Le premier dirigeant participe aux réunions du conseil en tant que membre, mais les autres membres de la direction sont absents lors de discussions sur des questions de nature délicate. Le premier dirigeant se retire lors de l'évaluation de son poste. Des comités sont créés et des avis indépendants sont obtenus au besoin. De plus, les administrateurs divulguent tout conflit aussitôt qu'il survient.*

6. Poste de premier dirigeant

*Vu l'importance du poste de premier dirigeant, les membres du conseil d'administration **évaluent annuellement et officiellement le rendement de son titulaire** avant la fin de chaque année civile et transmet cette évaluation au Ministre et au Bureau du Conseil privé.*

7. Renouvellement du conseil d'administration

*Pour **évaluer son efficacité et amorcer son renouvellement**, le conseil d'administration a élaboré un énoncé de qualité de ses membres, fondé principalement sur la connaissance du mandat et des principaux défis de la société. Le conseil estime que sa composition actuelle est adéquate. C'est un groupe diversifié, qui connaît le ministère de la Défense nationale et le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux et au sein duquel le secteur privé est représenté.*

8. Information des administrateurs

Afin de disposer de l'information qui convient à ses besoins, le conseil d'administration reçoit une orientation et de l'information continue quant à la nature de la société. De façon plus précise, des présentations sont faites périodiquement aux administrateurs sur les activités opérationnelles de la société, sa situation financière, sa responsabilité civile ainsi que sur les risques environnementaux qu'elle encourt et ses resposabilités à cet égard. Les demandes ponctuelles d'information supplémentaire sont, s'il y a lieu, adressées au premier dirigeant.

9. Rémunération

*Les lignes directrices du Conseil du Trésor stipulent que le conseil d'administration **doit examiner la suffisance de la rémunération et le mode de rémunération** des administrateurs. Il revient toutefois au Bureau du Conseil privé de veiller à ce que les administrateurs soient rémunérés de manière équitable pour leur temps et leurs efforts. Le conseil considère donc que la détermination des niveaux de rémunération comme étant entièrement du ressort de cet organisme.*

10. Responsabilité de la régie de la la société

*Un membre du conseil d'aministration est désigné pour **s'occuper des questions relatives à la régie** et faire des recommendations à ce sujet. Celui-ci a établi un programme de travail.*

Supplément C

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE [illegible] (au 31 mars 2001)

Président

Monsieur John D. McLure

JDM Consulting Inc.
et
Associé principal
Hill and Knowlton Canada Limited
Ottawa (Ontario)

Administrateurs

Monsieur Ross Nicholls

Président et premier dirigeant
Construction de Défense (1951) Limitée
Ottawa (Ontario)

Monsieur John L. Adams

Sous-ministre adjoint, Services de la marine,
et commissaire, Garde côtière canadienne
Pêches et Océans Canada
Ottawa (Ontario)

Monsieur Michael G. Nurse

Sous-ministre adjoint
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)

Madame Nancy M. Penner

Associée
Parlee McLaws Barristers and Solicitors
Calgary (Alberta)

Monsieur Jean-Claude Garneau

Président
Excotech Inc.
Montréal (Québec)

Monsieur Ross Nicholls, ing., PMP
Président et premier dirigeant

Monsieur Russell A. Perrie, ing., PMP
Vice-président, Opérations, et ingénieur en chef

Madame Karin Zabel, CA, CRM
Directrice, Services de l'entreprise,
agent financier en chef et secrétaire-trésorière

Monsieur Ronald J. de Vries, ing., PMP
Directeur, Services des marchés

Monsieur Ian Ashton, ing.
Directeur, Groupe des opérations nationales

Monsieur Michael Darrow, ing.
Directeur, Région de l'Atlantique

Monsieur Patrick Thompson, ing.
Directeur, Région du Centre

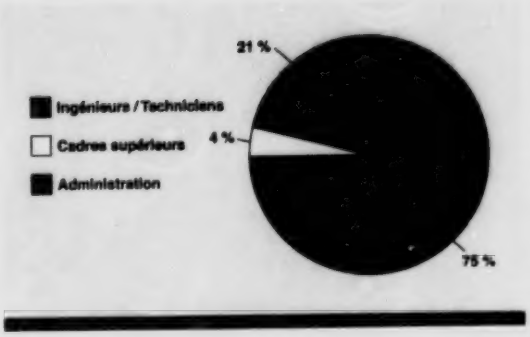
Monsieur Steve Karpyshin, ing.
Directeur, Région de l'Ouest

Le personnel de direction de CDC se compose du président et premier dirigeant, du vice-président aux Opérations et ingénieur en chef et de l'agent financier en chef, qui est aussi directeur, services de l'entreprise et secrétaire-trésorier. CDC comprend trois grandes divisions : la Division des services des marchés, la Division des services de l'entreprise et la Division des opérations. L'administration centrale de chaque division est à Ottawa. La Division des opérations compte aussi une unité de prestation de services au Siège social, trois bureaux régionaux et des bureaux de chantier dans chacune des bases actives des Forces canadiennes réparties dans tout le pays. Cette structure permet à la Société de décentraliser les pouvoirs et de déléguer la responsabilité aux employés qui sont le plus près des travaux en cours. Pour s'assurer que les pouvoirs ainsi délégués permettent à notre client d'obtenir les services qu'il est en droit d'attendre, CDC a ajouté diverses mesures de responsabilité à ses mécanismes d'approbation, et elle procède à des vérifications internes exhaustives comme le stipule la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le groupe de gestion de CDC est présenté dans le Supplément D à la page ci-contre.

Dotation en personnel

Nos compétences opérationnelles principales sont assurées par des ingénieurs, des techniciens et des technologues en génie, des spécialistes de l'environnement et des ouvriers spécialisés d'expérience. Ces spécialistes sont appuyés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologie de l'information et en administration. À la fin de l'exercice, notre effectif comptait 286 employés, 67 au Siège social, les autres répartis sur les bases militaires dans toutes les régions du pays, là où les travaux sont exécutés.



Principaux facteurs de succès

Sur le plan de la prestation des services, six caractéristiques nous permettent d'offrir constamment une valeur ajoutée aux activités de notre client. Premièrement, comme nous sommes une société d'État, nous nous situons ***à mi-chemin entre les secteurs public et privé***, par conséquent, nous pouvons atteindre un équilibre optimal entre des priorités et approches parfois contradictoires. Deuxièmement, comme CDC est exploitée selon le régime de la rémunération des services, elle offre un excellent rapport ***coût-efficacité.*** Nous récupérons entièrement nos frais généraux et nous demeurons des plus concurrentiels par rapport à d'autres secteurs de l'industrie - tant public que privé. Troisièmement, nos pouvoirs financiers sont supérieurs à ceux des ministères et figurent dans notre mandat, nous possédons ***un dynamisme et une flexibilité*** semblables au secteur privé. Quatrièmement, ***notre souplesse en matière de dotation en personnel*** – également très similaire au secteur privé - résulte aussi de la liberté dont nous jouissons à titre de société d'État et d'employeur distinct. Cinquièmement, la ***concentration de nos efforts sur un client*** important nous permet de connaître ses besoins et ses préférences. Sixièmement, nous offrons une ***aide concrète sur le chantier, adaptée à nos projets*** pendant toute la durée.

Services des marchés

La demande pour les services des marchés ne cesse de croître. Le nombre d'employés de la Division des services des marchés (DSM) au Siège social a augmenté de 33 % au cours des trois dernières années et le personnel des opérations sur le chantier fournit de plus en plus de services de marchés préconstruction. Cette croissance est due au fait que les marchés sont toujours plus complexes et conséquemment, nous avons élargi le cadre de nos services. Les appels d'offres selon la formule conception-soumission-construction, ainsi que les services-conseils en architecture et en génie représentent le plus gros de notre travail. Toutefois, compte tenu des connaissances et de l'expérience acquises nous commençons à offrir un éventail toujours plus large de services personnalisés dont nous donnons des exemples dans l'encadré plus haut à droite.

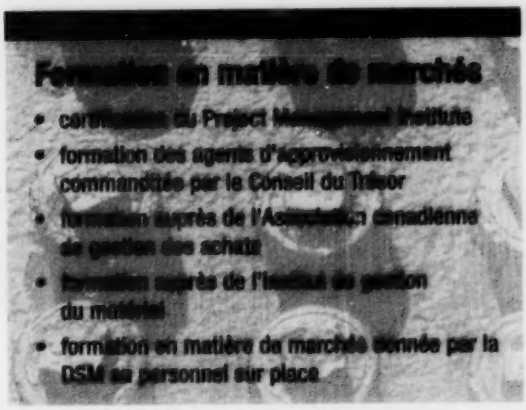
Inspection d'un ancien poste de compresseurs à la bfc Esquimalt, en Columbie-britannique. D'autres installations comme celle-ci, relevant de bases et d'escadres de tout le pays, sont modernisées dans le cadre des marchés de services éconergétiques mis en place par CDC. Les améliorations ainsi apportées contribuent fortement aux efforts du MDN visant une meilleure gestion de l'énergie.

En outre, nous concluons des marchés pour des travaux de plus en plus diversifiés et nous utilisons des méthodes variées pour nous assurer que les appels d'offres et l'octroi des marchés se font dans des conditions optimales. Pour les projets de construction simples et de moindre envergure, nous offrons à nos clients les méthodes d'***intervention rapide*** ou des ***tableaux d'appels d'offres.*** Les clients apprécient ces méthodes qui exigent peu de temps et qui permettent, jusqu'à l'étape de l'octroi du marché, que les travaux soient gérés par le bureau de chantier. Pour les marchés courants qui doivent être gérés par le Siège social, nous offrons le processus d'***appels d'offres réguliers. Les marchés de conception-construction*** sont offerts pour les projets où il est possible de réaliser des économies en procédant à la conception d'une étape pendant que se fait la construction d'une autre. Par ailleurs, nous sommes de plus en plus disposés à procéder à la sélection axée sur la qualité pour les travaux de construction où le prix n'est pas le seul critère pour retenir un soumissionnaire. Cette approche est depuis longtemps pratique courante pour trouver des experts-conseils; nous appliquons maintenant au secteur de la construction, les leçons apprises, avec des résultats fort satisfaisants.

Lorsqu'il faut retenir les services d'experts-conseils pour nos clients, nous offrons trois options additionnelles : ***Sélections de type SPEC*** et ***propositions abrégées ou en deux étapes.*** À cet égard aussi, la méthode optimale pour retenir les services est fonction de la taille, de la complexité et de la valeur du projet. Par ailleurs, les soumissions pour les projets d'envergure suffisante pour être assujettis aux ***dispositions de l'ALENA*** sont préparées conformément à ces lignes directrices.

Nous ***offrons des services de première ligne spécialisés,*** appuyés par des services administratifs appropriés, qui contribuent à la réussite des projets. Nous offrons des ***conseils sur la planification des projets, y compris l'approvisionnement***, bien avant que le projet d'un client soit porté à l'attention de l'industrie. Nous ***étudions les plans et spécifications et déterminons si un projet est prêt pour le lancement d'un appel d'offres***; sinon, nous signalons les points qui risquent d'être problématiques. Nous ***offrons des conseils professionnels sur l'application des lignes directrices gouvernementales en matière de marchés*** en ce qui a trait au projet envisagé et ***formulons des recommandations sur la répartition du financement et les calendriers de travail.*** Ce faisant, nous nous penchons sur toute une gamme de questions relatives à la gestion du risque qui seront pertinentes pendant toute la durée du marché. Nous étudions les exigences particulières de chaque marché et nous ***adaptons le processus et la documentation aux données spécifiques du projet.*** Ces services sur mesure, conçus grâce à des contacts personnels avec les clients, commencent à devenir notre marque de commerce.

Pour être en mesure d'offrir ces services de plus en plus personnalisés, nous devons posséder de grandes compétences. Par conséquent, nous nous efforçons d'acquérir, de conserver et d'accroître les connaissances et les aptitudes de notre effectif. Tous les agents des marchés reçoivent une formation collégiale et universitaire dans la discipline appropriée; ils possèdent déjà les connaissances et l'expérience nécessaires pour comprendre les



questions liées aux marchés, qu'il s'agisse de construction traditionnelle, de restauration de plans d'assainissement environnementaux ou de rendement énergétique. De plus, au sein de la DSM, la formation est continue.

Les employés du service des marchés participe aussi activement aux activités d'organisations externes, tant du secteur public que du secteur privé, ayant des mandats liés à leurs tâches; mentionnons notamment le Conseil consultatif du Conseil du Trésor sur les normes de construction et de logement, l'Institut de gestion du matériel et le Conseil canadien des marchés publics.

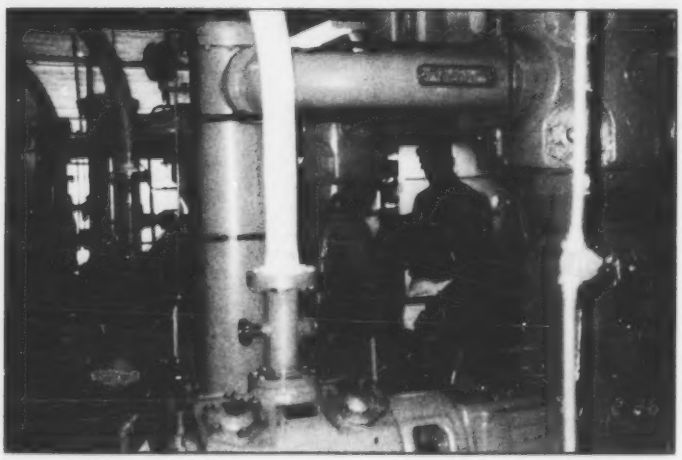
Nous avons aussi adopté une stratégie qui s'est avérée fort efficace, qui consiste à effectuer une rotation du personnel régional au Siège social de la DSM. Les employés se familiarisent alors avec la politique et la stratégie en matière de marchés. Les employés peuvent ensuite transmettre ces connaissances à leurs collègues et, ce qui est tout aussi important, à leurs clients. Inversement, ils apportent une perspective opérationnelle qui a une incidence sur les décisions de passation de marchés prises au Siège social.

Notre Division des services des marchés a récemment obtenu la ***certification ISO 9001.*** CDC est le premier organisme fédéral d'approvisionnement à obtenir cette certification et, qui plus est, aucun élément non conforme n'a été relevé au cours de la vérification initiale.

NOS SECTEURS DE SERVICE

Services des marchés

La demande pour les services des marchés ne cesse de croître. Le nombre d'employés de la Division des services des marchés (DSM) au Siège social a augmenté de 33 % au cours des trois dernières années et le personnel des opérations sur le chantier fournit de plus en plus de services de marchés préconstruction. Cette croissance est due au fait que les marchés sont toujours plus complexes et conséquemment, nous avons élargi le cadre de nos services. Les appels d'offres selon la formule conception-soumission-construction, ainsi que les services-conseils en architecture et en génie représentent le plus gros de notre travail. Toutefois, compte tenu des connaissances et de l'expérience acquises nous commençons à offrir un éventail toujours plus large de services personnalisés dont nous donnons des exemples dans l'encadré plus haut à droite.



Inspection d'un ancien poste de compresseurs à la bfc Esquimalt, en Columbie-britannique. D'autres installations comme celle-ci, relevant de bases et d'escadres de tout le pays, sont modernisées dans le cadre des marchés de services écoénergétiques mis en place par CDC. Les améliorations ainsi apportées contribuent fortement aux efforts du MDN visant une meilleure gestion de l'énergie.

Les services personnalisés de CDC comprennent la passation de marchés pour...

- l'évaluation du rendement énergétique
- la gestion des déchets
- la démolition et le démantèlement non nuisibles à l'environnement
- l'assainissement de l'environnement fondé sur le rendement
- les projets de conception-construction
- les projets par crédit-bail
- l'évaluation et l'assainissement de l'environnement
- les services de résolution extrajudiciaire des différends
- l'établissement de listes d'approvisionnement

En outre, nous concluons des marchés pour des travaux de plus en plus diversifiés et nous utilisons des méthodes variées pour nous assurer que les appels d'offres et l'octroi des marchés se font dans des conditions optimales. Pour les projets de construction simples et de moindre envergure, nous offrons à nos clients les méthodes d'***intervention rapide*** ou des ***tableaux d'appels d'offres.*** Les clients apprécient ces méthodes qui exigent peu de temps et qui permettent, jusqu'à l'étape de l'octroi du marché, que les travaux soient gérés par le bureau de chantier. Pour les marchés courants qui doivent être gérés par le Siège social, nous offrons le processus d'***appels d'offres réguliers. Les marchés de conception-construction*** sont offerts pour les projets où il est possible de réaliser des économies en procédant à la conception d'une étape pendant que se fait la construction d'une autre. Par ailleurs, nous sommes de plus en plus disposés à procéder à la sélection axée sur la qualité pour les travaux de construction où le prix n'est pas le seul critère pour retenir un soumissionnaire. Cette approche est depuis longtemps pratique courante pour trouver des experts-conseils; nous appliquons maintenant au secteur de la construction, les leçons apprises, avec des résultats fort satisfaisants.

Lorsqu'il faut retenir les services d'experts-conseils pour nos clients, nous offrons trois options additionnelles : ***Sélections de type SPEC*** et ***propositions abrégées ou en deux étapes.*** À cet égard aussi, la méthode optimale pour retenir les services est fonction de la taille, de la complexité et de la valeur du projet. Par ailleurs, les soumissions pour les projets d'envergure suffisante pour être assujettis aux ***dispositions de l'ALENA*** sont préparées conformément à ces lignes directrices.

Nous ***offrons des services de première ligne spécialisés,*** appuyés par des services administratifs appropriés, qui contribuent à la réussite des projets. Nous offrons des ***conseils sur la planification des projets, y compris l'approvisionnement***, bien avant que le projet d'un client soit porté à l'attention de l'industrie. Nous ***étudions les plans et spécifications et déterminons si un projet est prêt pour le lancement d'un appel d'offres***; sinon, nous signalons les points qui risquent d'être problématiques. Nous ***offrons des conseils professionnels sur l'application des lignes directrices gouvernementales en matière de marchés*** en ce qui a trait au projet envisagé et ***formulons des recommandations sur la répartition du financement et les calendriers de travail.*** Ce faisant, nous nous penchons sur toute une gamme de questions relatives à la gestion du risque qui seront pertinentes pendant toute la durée du marché. Nous étudions les exigences particulières de chaque marché et nous ***adaptons le processus et la documentation aux données spécifiques du projet.*** Ces services sur mesure, conçus grâce à des contacts personnels avec les clients, commencent à devenir notre marque de commerce.

Pour être en mesure d'offrir ces services de plus en plus personnalisés, nous devons posséder de grandes compétences. Par conséquent, nous nous efforçons d'acquérir, de conserver et d'accroître les connaissances et les aptitudes de notre effectif. Tous les agents des marchés reçoivent une formation collégiale et universitaire dans la discipline appropriée; ils possèdent déjà les connaissances et l'expérience nécessaires pour comprendre les questions liées aux marchés, qu'il s'agisse de construction traditionnelle, de restauration de plans d'assainissement environnementaux ou de rendement énergétique. De plus, au sein de la DSM, la formation est continue.

Formation en matière de marchés

- certification du Project Management Institute
- formation des agents d'approvisionnement commanditée par le Conseil du Trésor
- formation auprès de l'Association canadienne de gestion des achats
- formation auprès de l'Institut de gestion du matériel
- formation en matière de marchés donnée par la DSM au personnel sur place

Les employés du service des marchés participe aussi activement aux activités d'organisations externes, tant du secteur public que du secteur privé, ayant des mandats liés à leurs tâches; mentionnons notamment le Conseil consultatif du Conseil du Trésor sur les normes de construction et de logement, l'Institut de gestion du matériel et le Conseil canadien des marchés publics.

Nous avons aussi adopté une stratégie qui s'est avérée fort efficace, qui consiste à effectuer une rotation du personnel régional au Siège social de la DSM. Les employés se familiarisent alors avec la politique et la stratégie en matière de marchés. Les employés peuvent ensuite transmettre ces connaissances à leurs collègues et, ce qui est tout aussi important, à leurs clients. Inversement, ils apportent une perspective opérationnelle qui a une incidence sur les décisions de passation de marchés prises au Siège social.

Notre Division des services des marches a récemment obtenu la ***certification ISO 9001.*** CDC est le premier organisme fédéral d'approvisionnement à obtenir cette certification et, qui plus est, aucun élément non conforme n'a été relevé au cours de la vérification initiale.

Équipe de certification ISO - Debout, à partir de la gauche : Allen O'Hanley, Ron de Vries, Judith Pearson, Daniel Clément, Dominique Williams, Anne-Marie Schneider, Paul Lanois, Claudette Côté, Linda Francis. Assises : Marie-Reine Mereb, Brigitte Trau, Sophie Tremblay, Manon Tremblay

Il n'est pas exagéré d'affirmer que la DSM est devenue un centre d'expertise reconnu en ce qui a trait à la passation de marchés - tant à l'externe, auprès de ses clients, qu'à l'interne, auprès du personnel régional. À preuve, on a demandé à la DSM d'établir un bureau des marchés au QGDN pour qu'il ait une interaction continue avec la Direction - Construction et prestation des services immobiliers (DCPSI), la Division de gestion de projets du SMA(IE). Par ailleurs, comme les attributions du personnel militaire des bases des Forces canadiennes deviennent plus importantes en matière de projets d'installations, les services à offrir sur le chantier se complexifient. Les employés de CDC sur le chantier comptent donc de plus en plus sur la DSM pour des conseils et de la formation.

Opérations

Soutien à la gestion des projets

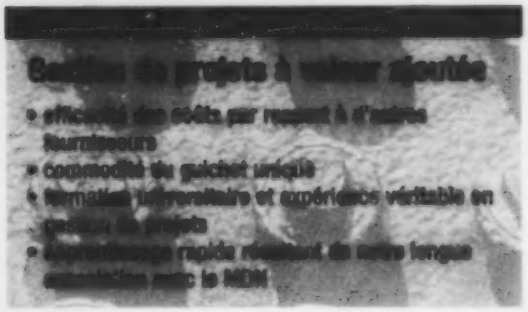
Exercice d'entrainement avec une réplique d'hélicoptère au Centre d'instruction des pompiers, bfc Halifax, Nouvelle-Écosse. Construction de Défense Canada fournit des services de soutien à la gestion de projets ainsi que des services de passation et de gestion des marchés pour la construction de ce centre.

Comme nous avons décidé de commencer à offrir des services de soutien à la gestion de projets, nous sommes maintenant en mesure de nous charger des projets de nos clients du début à la fin. Les gestionnaires de projets du MDN sont toujours chargés d'obtenir l'approbation des projets et le financement nécessaires. Toutefois, le personnel de soutien de l'infrastructure du Groupe des opérations nationales au Siège social peut, au besoin, combler des postes vacants au QGDN et exécuter toutes les tâches de gestion de projets dès leur entrée en fonction. Nous pouvons collaborer avec nos clients pour ***définir l'envergure du projet, évaluer les risques et intégrer des stratégies de gestion des risques dès le début.*** Des risques peuvent être associés à de nombreux facteurs, notamment la logistique, les conditions météorologiques, les problèmes liés aux déplacements, les sensibilités environnementales ou culturelles, les questions juridiques et les exigences techniques, qui peuvent avoir des incidences sur les coûts, la qualité ou le calendrier d'exécution.

Nous sommes également en mesure de ***représenter l'utilisateur auprès de la DSM*** lorsqu'il faut obtenir les services d'experts-conseils ou d'entrepreneurs.

À l'étape de la conception, nous ***assurons la liaison entre nos clients et les experts-conseils*** tout en gardant toujours à l'esprit les besoins de l'utilisateur ultime. Nous ***assurons l'intégrité de la conception, aidons les experts-conseils à définir adéquatement l'envergure des travaux*** pour les entrepreneurs, ***gérons les paiements périodiques et négocions les modifications aux plans,*** au besoin.

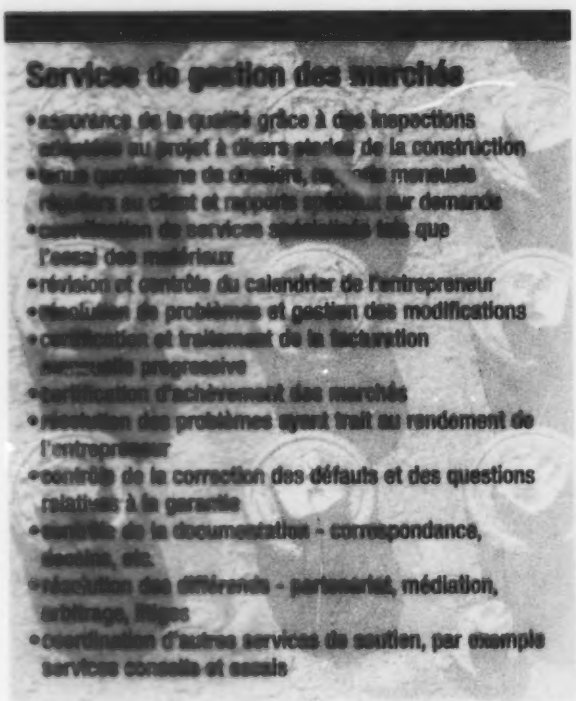
Pendant la construction, nous ***assurons la liaison avec les gestionnaires de marchés, les experts-conseils et les entrepreneurs.*** Même si les gestionnaires de marchés sur le chantier s'acquittent de la plus grande partie du travail quotidien à cette étape, nos gestionnaires de projets continuent à ***faire le suivi de l'assurance de la qualité et à contrôler les coûts et le calendrier.*** Ils gardent en outre les clients informés de ces volets essentiels du travail. Enfin, nous ***veillons, tout au long de sa mise en œuvre, à ce que le projet continue de satisfaire aux besoins opérationnels de l'utilisateur final,*** ce qui est une responsabilité très importante.



Gestion des marchés

La gestion des marchés de construction reste l'élément le plus important de nos services. Une fois que la DSM a conclu un marché, le personnel de la Division des opérations assume ses responsabilités à cet égard, du premier contact avec la firme retenue jusqu'à la livraison des installations complètes au client. Traditionnellement, nos tâches en matière de gestion de marchés de construction comprennent les fonctions énumérées dans l'encadré plus bas à droite.

Par ailleurs, la souplesse des ententes de facturation des services en vigueur depuis 1997, a été avantageuse pour le gestionnaire de projets du client car elle a permis d'élargir la gamme des services que nous offrons aujourd'hui. Outre les services traditionnels, le gestionnaire de projets peut faire appel à nous pour la prestation de services comme la ***préparation d'études et d'évaluations environnementales, la préparation de rapports financiers spécialisés ou de rapports sur le projet, la vérification exhaustive de composantes, la mise en service de systèmes*** ainsi qu'une inspection approfondie de la construction et l'élaboration et la ***mise en œuvre d'un système visant la gestion efficace des problèmes survenant pendant la période de garantie des installations.***



Nous sommes également en mesure de ***représenter l'utilisateur auprès de la DSM*** lorsqu'il faut obtenir les services d'experts-conseils ou d'entrepreneurs.

À l'étape de la conception, nous ***assurons la liaison entre nos clients et les experts-conseils*** tout en gardant toujours à l'esprit les besoins de l'utilisateur ultime. Nous ***assurons l'intégrité de la conception, aidons les experts-conseils à définir adéquatement l'envergure des travaux*** pour les entrepreneurs, ***gérons les paiements périodiques et négocions les modifications aux plans,*** au besoin.

Pendant la construction, nous ***assurons la liaison avec les gestionnaires de marchés, les experts-conseils et les entrepreneurs.*** Même si les gestionnaires de marchés sur le chantier s'acquittent de la plus grande partie du travail quotidien à cette étape, nos gestionnaires de projets continuent à ***faire le suivi de l'assurance de la qualité et à contrôler les coûts et le calendrier.*** Ils gardent en outre les clients informés de ces volets essentiels du travail. Enfin, nous ***veillons, tout au long de sa mise en œuvre, à ce que le projet continue de satisfaire aux besoins opérationnels de l'utilisateur final,*** ce qui est une responsabilité très importante.

Gestion de projets à valeur ajoutée

- efficacité des coûts par rapport à d'autres fournisseurs
- commodité du guichet unique
- formation universitaire et expérience véritable en gestion de projets
- apprentissage rapide résultant de notre longue association avec le MDN

Gestion des marchés

La gestion des marchés de construction reste l'élément le plus important de nos services. Une fois que la DSM a conclu un marché, le personnel de la Division des opérations assume ses responsabilités à cet égard, du premier contact avec la firme retenue jusqu'à la livraison des installations complètes au client. Traditionnellement, nos tâches en matière de gestion de marchés de construction comprennent les fonctions énumérées dans l'encadré plus bas à droite.

Par ailleurs, la souplesse des ententes de facturation des services en vigueur depuis 1997, a été avantageuse pour le gestionnaire de projets du client car elle a permis d'élargir la gamme des services que nous offrons aujourd'hui. Outre les services traditionnels, le gestionnaire de projets peut faire appel à nous pour la prestation de services comme la ***préparation d'études et d'évaluations environnementales, la préparation de rapports financiers spécialisés ou de rapports sur le projet, la vérification exhaustive de composantes, la mise en service de systèmes*** ainsi qu'une inspection approfondie de la construction et l'élaboration et la ***mise en œuvre d'un système visant la gestion efficace des problèmes survenant pendant la période de garantie des installations.***

Services de gestion des marchés

- assurance de la qualité grâce à des inspections adaptées au projet à divers stades de la construction
- tenue quotidienne de dossiers, rapports mensuels réguliers au client et rapports spéciaux sur demande
- coordination de services spécialisés tels que l'essai des matériaux
- révision et contrôle du calendrier de l'entrepreneur
- résolution de problèmes et gestion des modifications
- certification et traitement de la facturation mensuelle progressive
- certification d'achèvement des marchés
- résolution des problèmes ayant trait au rendement de l'entrepreneur
- contrôle de la correction des défauts et des questions relatives à la garantie
- contrôle de la documentation - correspondance, dessins, etc.
- résolution des différends - partenariat, médiation, arbitrage, litiges
- coordination d'autres services de soutien, par exemple services conseils et essais

Un hélicoptère CH-146 Griffon du 427e escadron, bfc Petawawa, Ontario, patrouille dans le secteur canadien, en Bosnie-Herzégovine. *

Notre plus nouveau service – la prestation de services de soutien à la gestion des marchés pour les missions de maintien de la paix à l'étranger – est un excellent exemple de notre souplesse. Nous gardons du personnel pour renforcer l'Élément de soutien national (ESN) des forces de l'OTAN en Bosnie-Herzégovine. L'ESN a la responsabilité d'offrir aux troupes les services requis, notamment des logements chauffés, de la nourriture, de l'eau potable et des installations sanitaires à cinq camps militaires canadiens dans les Balkans. De plus, l'ESN fournit tous les services de communication, le réseau de données, les bureaux, les fournitures, les services de transport et d'entretien. Nos principales tâches consistent à superviser la prestation des fournisseurs de services grâce à la mise en œuvre d'un système d'assurance de la qualité et de production de rapports.

Services environnementaux

Un nombre croissant d'employés sont chargés de fournir des connaissances spécialisées au MDN en matière de ***soutien à la gestion environnementale***. Nous continuons à fournir au MDN des services complets de gestion de projets et de marchés dans le cadre du programme d'assainissement du réseau DEW. Ce projet d'assainissement des sites de l'ancien réseau DEW dans l'Arctique, d'une valeur de 332 millions de dollars, a été le premier projet entrepris en vertu du protocole d'entente conclu avec le Directeur général, Environnement. Depuis, le personnel des services environnementaux a réussi la mise en œuvre de projets dans plusieurs secteurs des services environnementaux, notamment ceux énumérés dans l'encadré plus bas.

Services environnementaux

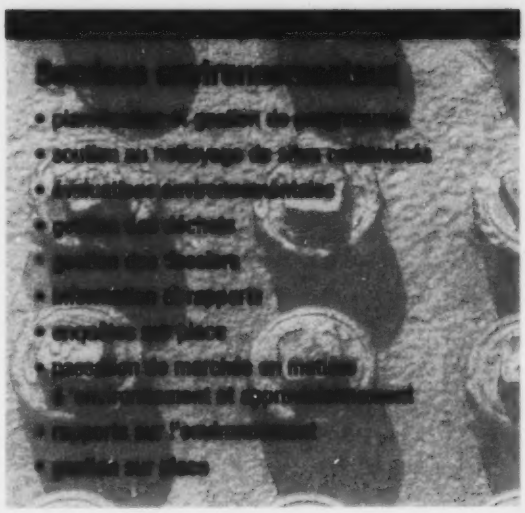
- planification et gestion de programmes
- soutien au nettoyage de sites contaminés
- évaluations environnementales
- gestion des déchets
- gestion des dossiers
- information et rapports
- enquêtes sur place
- passation de marchés en matière d 'environnement et approvisionnement
- rapports sur l'environnement
- gestion sur place

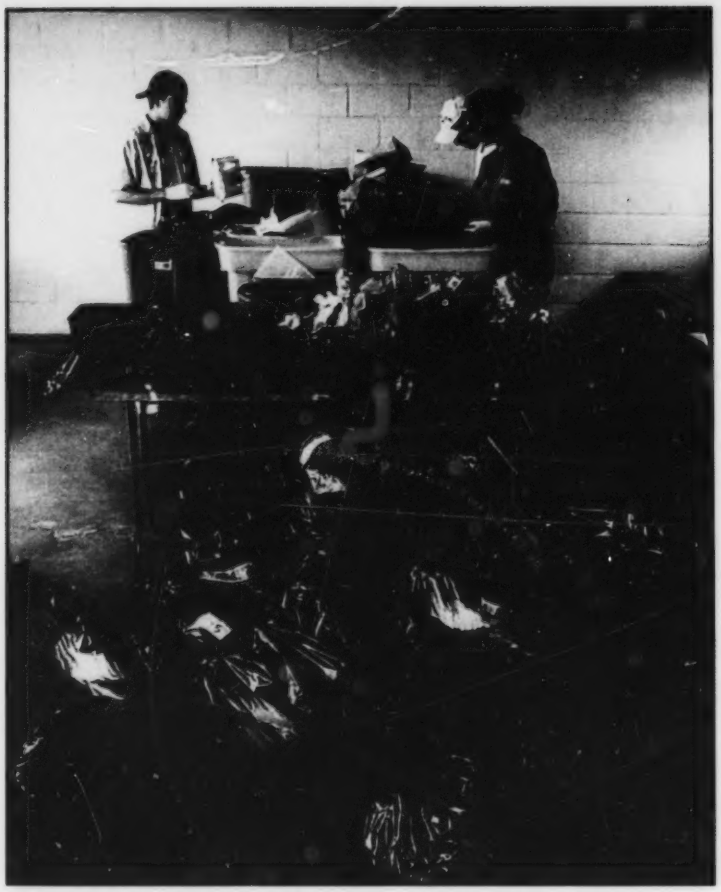
Un hélicoptère CH-146 Griffon du 427e escadron, bfc Petawawa, Ontario, patrouille dans le secteur canadien, en Bosnie-Herzégovine. *

Notre plus nouveau service – la prestation de services de soutien à la gestion des marchés pour les missions de maintien de la paix à l'étranger – est un excellent exemple de notre souplesse. Nous gardons du personnel pour renforcer l'Élément de soutien national (ESN) des forces de l'OTAN en Bosnie-Herzégovine. L'ESN a la responsabilité d'offrir aux troupes les services requis, notamment des logements chauffés, de la nourriture, de l'eau potable et des installations sanitaires à cinq camps militaires canadiens dans les Balkans. De plus, l'ESN fournit tous les services de communication, le réseau de données, les bureaux, les fournitures, les services de transport et d'entretien. Nos principales tâches consistent à superviser la prestation des fournisseurs de services grâce à la mise en œuvre d'un système d'assurance de la qualité et de production de rapports.

Services environnementaux

Un nombre croissant d'employés sont chargés de fournir des connaissances spécialisées au MDN en matière de ***soutien à la gestion environnementale***. Nous continuons à fournir au MDN des services complets de gestion de projets et de marchés dans le cadre du programme d'assainissement du réseau DEW. Ce projet d'assainissement des sites de l'ancien réseau DEW dans l'Arctique, d'une valeur de 332 millions de dollars, a été le premier projet entrepris en vertu du protocole d'entente conclu avec le Directeur général, Environnement. Depuis, le personnel des services environnementaux a réussi la mise en œuvre de projets dans plusieurs secteurs des services environnementaux, notamment ceux énumérés dans l'encadré plus bas.





Vérification des déchets à la bfc Gagetown, Nouveau-Brunswick, pendant l'été 2000

Nos spécialistes des services environnementaux occupent des postes de choix dans les bases et escadrons partout au Canada ainsi que dans tous les bureaux régionaux et au sein du Groupe des opérations nationales à Ottawa. Cette répartition nous permet d'offrir des solutions rapides et rentables à nombre de défis environnementaux que doit relever le Ministère. Des ***connaissances spécialisées en planification, en biologie, en chimie, en géographie, en génie de l'environnement et en études environnementales nous permettent d'offrir des solutions sur mesure*** aux gestionnaires de projets et aux autres membres du personnel des bases et du QGDN. Dans les cas où notre organisation ne possède pas les compétences requises, nous offrons des services de gestion des marchés à valeur ajoutée tout en collaborant aux travaux des experts-conseils et des entrepreneurs.

DISCUSSION ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Notre situation stratégique

Priorités du gouvernement pour 2000-2001

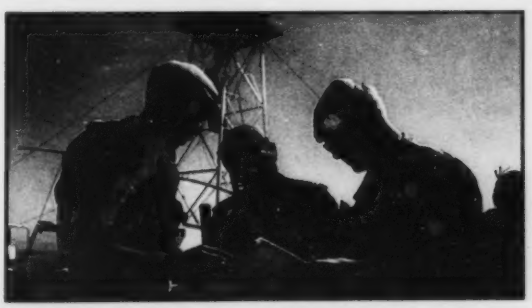
L'article 4 de la *Loi sur la défense nationale* dispose que le ministre de la Défense nationale « ...est responsable des Forces canadiennes et est compétent pour toutes les questions de défense nationale, ainsi que pour... la construction et l'entretien des établissements et ouvrages de défense nationale ». C'est de ces fonctions assignées au ministre et au Ministère qu'il dirige, au nom du gouvernement et de la population du Canada que nous, à Construction de Défense, tirons notre raison d'être; nous avons donc la responsabilité d'une grande partie de la « construction et de l'entretien des établissements et ouvrages de défense nationale ».

En outre, le gouvernement établit ses priorités à court terme tous les ans et les ministères et organismes mettent en œuvre celles qui relèvent de leur mandat. Le discours du Trône prononcé le 12 octobre 1999 faisait état du programme du gouvernement à compter de 2000-2001. Dans le cadre de leurs grands objectifs de défense, le MDN et les Forces canadiennes ont un rôle à jouer dans l'atteinte de ces objectifs. Les priorités énoncées dans le discours du Trône, pour lesquelles la participation de CDC est nécessaire, comprennent l'accélération de la transition vers une économie axée sur le savoir, l'amélioration de l'infrastructure matérielle du Canada, le maintien de la qualité du milieu naturel, le renforcement des relations avec les collectivités autochtones du Canada et le soutien constant des activités de maintien de la paix du Canada.

Membres de la patrouille des Francs-tireurs canadiens basée à Kugluktuk, au Nunavut. La patrouille est un programme destiné aux jeunes qu'appuient les Forces canadiennes dans l'Arctique.*

Priorités du MDN

Le Livre blanc sur la défense publié en 1994 précise notre contribution à la réalisation de la politique de défense. Le gouvernement y énonce la version la plus récente de sa vision stratégique pour la défense du Canada. On y énonce les bases de la politique en matière de planification, de programmation et des activités du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. La mission fondamentale est « de défendre le Canada et les intérêts et valeurs des Canadiens tout en contribuant à la paix et à la sécurité à l'échelle internationale ». Cette politique prévoit le maintien de forces maritimes, terrestres et aériennes polyvalentes et aptes au combat, capables de relever les défis que pose le respect de la sécurité du Canada tant au pays qu'à l'étranger. Pour ce faire, le



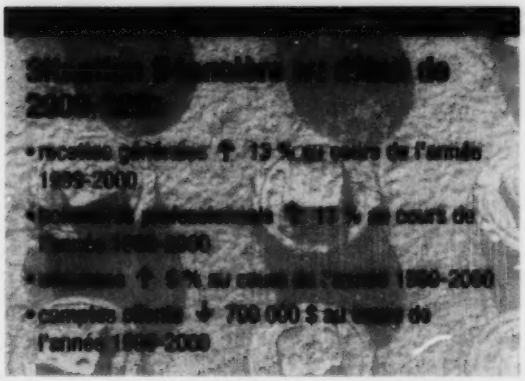
Casques bleus canadiens au poste d'observation Amiens, dans la région rurale du secteur canadien sur l'île de Chypre*

Ministère et les Forces ont besoin de nombreuses installations et c'est à cet égard que nous apportons notre contribution. Les principaux rôles que doit jouer le Canada en matière de défense, tels que définis dans le Livre blanc, comportent trois composantes : 1) défendre le Canada; 2) défendre l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis; 3) contribuer à la paix et à la sécurité internationales.

Toutes nos activités découlent de ces trois rôles. La vaste majorité d'entre elles, qui se font dans les bases et les escadrons des Forces canadiennes réparties dans tout le pays, découlent manifestement du premier engagement, qui est de défendre le Canada. Nos activités visant à assurer l'entretien du Système d'alerte du Nord et à effectuer des travaux de réfection du réseau DEW résultent du deuxième engagement, à savoir défendre l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis. Enfin, notre nouveau rôle en Bosnie, consiste à participer aux efforts de maintien de la paix et de la sécurité des Forces canadiennes à l'échelle internationale.

Notre situation financière

Au début de l'exercice 2000-2001, après trois années complètes de facturation des services, nous avions réussi à établir une base financière extrêmement solide pour lancer nos opérations pour l'année. La demande accrue de services non traditionnels au cours de l'année 1999-2000 a provoqué une augmentation remarquable des recettes générales de même que de nos honoraires professionnels (excluant les débours facturables). Nos dépenses avaient également augmenté, mais dans une moindre mesure. Les comptes clients ont diminué au cours de l'année 1999-2000, ce qui nous a permis de débuter l'année en très forte position de trésorerie. Cependant, notre politique prévoit que nous ne conservons pas plus d'argent en caisse que ce dont nous avons besoin si bien qu'au début de 2000-2001, nous avons prévu d'en retourner à nos clients en leur donnant un rabais sur les montants facturés. En fait, au cours de l'année 2000-2001, nous avons atteint cet objectif en remboursant 639 331 $.



Nos prévisions financières pour 2000-2001 à 2004-2005 faisaient état d'une augmentation des salaires de 3 % et d'un taux d'inflation de 2 %. Nous avons prévu que les recettes augmenteraient légèrement au cours de l'exercice 2000-2001, mais qu'elles demeureraient constantes pendant plusieurs années à venir. Nous estimions que la majeure partie de l'augmentation initiale résulterait du remboursement des débours effectués au titre des projets, le reste provenant de notre provision de revenus accrus pour les nouveaux services. Nous n'avions prévu aucun changement réel ni dans les niveaux de personnel ni dans les coûts de fonctionnement pour l'exercice 2000-2001 sauf pour ceux occasionnés par les révisions apportées à la *Loi sur la pension de la fonction publique*. La contribution de l'employeur au régime de retraite devait augmenter de 240 % à partir du 1er avril 2000. De même, les contributions au Régime de pensions du Canada ont augmenté de façon constante et le Conseil du Trésor nous a prévenu que cette tendance allait se poursuivre. À notre avis, ces deux changements se solderont par des coûts supplémentaires nets de 650 000 $. Cependant, comme ces coûts sont récupérés par le truchement de la structure de la masse salariale majorée, nous avons prévu que l'augmentation des contributions de retraite correspondrait à une hausse des recettes provenant des honoraires facturés.

Ministère et les Forces ont besoin de nombreuses installations et c'est à cet égard que nous apportons notre contribution. Les principaux rôles que doit jouer le Canada en matière de défense, tels que définis dans le Livre blanc, comportent trois composantes : 1) défendre le Canada; 2) défendre l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis; 3) contribuer à la paix et à la sécurité internationales.

Toutes nos activités découlent de ces trois rôles. La vaste majorité d'entre elles, qui se font dans les bases et les escadrons des Forces canadiennes réparties dans tout le pays, découlent manifestement du premier engagement, qui est de défendre le Canada. Nos activités visant à assurer l'entretien du Système d'alerte du Nord et à effectuer des travaux de réfection du réseau DEW résultent du deuxième engagement, à savoir défendre l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis. Enfin, notre nouveau rôle en Bosnie, consiste à participer aux efforts de maintien de la paix et de la sécurité des Forces canadiennes à l'échelle internationale.

Notre situation financière

Au début de l'exercice 2000-2001, après trois années complètes de facturation des services, nous avions réussi à établir une base financière extrêmement solide pour lancer nos opérations pour l'année. La demande accrue de services non traditionnels au cours de l'année 1999-2000 a provoqué une augmentation remarquable des recettes générales de même que de nos honoraires professionnels (excluant les débours facturables). Nos dépenses avaient également augmenté, mais dans une moindre mesure. Les comptes clients ont diminué au cours de l'année 1999-2000, ce qui nous a permis de débuter l'année en très forte position de trésorerie. Cependant, notre politique prévoit que nous ne conservons pas plus d'argent en caisse que ce dont nous avons besoin si bien qu'au début de 2000-2001, nous avons prévu d'en retourner à nos clients en leur donnant un rabais sur les montants facturés. En fait, au cours de l'année 2000-2001, nous avons atteint cet objectif en remboursant 639 331 $.

Situation financière au début de 2000-2001

- **recettes générales ↑ 13 % au cours de l'année 1999-2000**
- **honoraires professionnels ↑ 17 % au cours de l'année 1999-2000**
- **dépenses ↑ 9 % au cours de l'année 1999-2000**
- **comptes clients ↓ 700 000 $ au cours de l'année 1999-2000**

Nos prévisions financières pour 2000-2001 à 2004-2005 faisaient état d'une augmentation des salaires de 3 % et d'un taux d'inflation de 2 %. Nous avons prévu que les recettes augmenteraient légèrement au cours de l'exercice 2000-2001, mais qu'elles demeureraient constantes pendant plusieurs années à venir. Nous estimions que la majeure partie de l'augmentation initiale résulterait du remboursement des débours effectués au titre des projets, le reste provenant de notre provision de revenus accrus pour les nouveaux services. Nous n'avions prévu aucun changement réel ni dans les niveaux de personnel ni dans les coûts de fonctionnement pour l'exercice 2000-2001 sauf pour ceux occasionnés par les révisions apportées à la *Loi sur la pension de la fonction publique*. La contribution de l'employeur au régime de retraite devait augmenter de 240 % à partir du 1er avril 2000. De même, les contributions au Régime de pensions du Canada ont augmenté de façon constante et le Conseil du Trésor nous a prévenu que cette tendance allait se poursuivre. À notre avis, ces deux changements se solderont par des coûts supplémentaires nets de 650 000 $. Cependant, comme ces coûts sont récupérés par le truchement de la structure de la masse salariale majorée, nous avons prévu que l'augmentation des contributions de retraite correspondrait à une hausse des recettes provenant des honoraires facturés.

Environnement de l'entreprise et engagements connexes

Clients

Nous avons reconfirmé certains facteurs constants liés à la clientèle comme étant importants pour l'exercice 2000-2001 :

1) réductions budgétaires constantes au MDN et leur impact négatif sur a) l'effectif; b) la capacité du MDN d'effectuer les travaux à l'interne; c) le volume des avoirs en infrastructure et d) le niveau d'entretien de l'infrastructure existante.
2) impératifs militaires, notamment a) pressions accrues pour l'achat et l'entretien de systèmes et d'équipement et b) attentes sans cesse croissante pour l'envoi et le soutien de troupes sur la scène internationale.
3) diminution de l'importance des dépenses d'infrastructure découlant des deux facteurs précédents.

RÉPONSE DE CDC : Maintenir notre position en ce qui a trait aux activités traditionnelles de passation et de gestion des marchés, malgré l'existence de solutions de rechange pour nos clients. Poursuivre nos efforts pour neutraliser l'impact de la diminution des travaux traditionnels grâce à la diversification et à l'expansion de nos services.

4) pratique traditionnelle jusqu'à maintenant appréciée par la clientèle pour les services continus sur le chantier. Par contre, nous devons, compte tenu de facteurs financiers et géographiques, assurer des services nouveaux et non traditionnels lorsque le besoin survient et de le faire à partir d'installations plus grandes et plus centralisées.

RÉPONSE DE CDC : Concevoir des solutions novatrices pour assurer la prestation de nouveaux services de la même façon que s'il s'agissait de passation, de gestion et de supervision de marchés et d'inspection.

5) passage d'un système de crédits à un système de facturation des services faisant en sorte a) que les décisions concernant les niveaux de service sont prises par les clients plutôt que par CDC uniquement; b) que le rendement financier à long terme par opposition au choix des coûts les plus bas comme base principale des décisions pour nos services et c) que nous devons insister auprès des clients sur le compromis entre les niveaux de service de CDC (et par conséquent les coûts pour les clients) et les risques.

RÉPONSE DE CDC : Élaborer des forfaits de services proposant diverses combinaisons de prix/niveaux de service/risques que les clients pourront ensuite personnaliser en fonction de leurs besoins. Le niveau de services à fournir sera négocié à l'avance et l'entente ainsi conclue servira de liste de contrôle tout au long de la mise en œuvre du projet.

Nous tenons pour acquis que les facteurs liés à la clientèle étaient constants et qu'ils pouvaient être intégrés à la fonction « expansion de l'entreprise ». ***Nous nous sommes engagés à analyser notre approche actuelle, déterminer si des occasions ont été ratées et définir les améliorations possibles.***

La société d'experts-conseils chargée d'examiner nos tactiques actuelles a terminé son travail à l'automne 2000 après avoir mené des sondages auprès de certains groupes de clients et de nos propres employés. Il a été conclu que la seule véritable amélioration à apporter à nos relations d'affaires consistait à accroître l'échange d'information. Cependant, la mesure proposée s'est avérée une solution technologique qui n'avait pas fait ses preuves nécessitant l'adoption de mesures novatrices sans garantie de succès. Aucune mesure n'est actuellement prévue bien que nous n'ayons pas totalement écarté cette approche, mais quelque peu modifiée.

Questions de qualité

Pour l'exercice 2000-2001, le principal facteur sur le plan de la qualité était l'importance croissante d'obtenir une certification de qualité.

Cette importance perçue était le résultat suivant :

1) d'une préoccupation renouvelée pour la qualité qui s'ajoute aux efforts intensifs récents portant sur l'efficience et les coûts pour CDC et ses clients;
2) d'une motivation conséquente pour obtenir la certification ISO 9001 pour la fonction de passation des marchés, tant pour des raisons d'efficience interne que pour des raisons de concordance avec une initiative semblable au sein des unités de gestion des projets du Quartier général du ministère de la Défense nationale;
3) d'un plan qui englobera à l'avenir, dans un cadre de gestion de la qualité, la plupart des processus administratifs de la Société, sinon tous, en plus de ses fonctions d'exécution. Les procédés seront, par exemple, la sélection, la formation et le maintien de l'effectif, l'élaboration et le suivi des normes de service et l'exécution de vérifications de la conformité.

Nous avons jugé que la question de la qualité était liée de près aux divers niveaux de service et nous avons projeté de l'intégrer à l'initiative d'expansion de l'entreprise. Toutefois, pour ce qui est de la prochaine période de planification, les questions de qualité ont été jugées suffisamment importantes pour donner lieu à une discussion supplémentaire et distincte, et faire l'objet d'une initiative stratégique indépendante à l'échelle de l'entreprise. ***Nous nous sommes engagés pour 2000-2001 à élaborer un cadre de travail sur la qualité afin de mettre en place un processus d'examen des services « non conformes », à faire en sorte que les mesures correctives soient prises et à créer une « culture de la qualité ». La première étape de cette initiative devrait comprendre l'examen et l'analyse des mécanismes applicables, dont l'ISO, l'examen et le suivi des résultats de la Division des services des marchés chargée du projet de certification ISO, ainsi que la décision de maintenir ou non la certification ISO pour d'autres fonctions opérationnelles.***

La Division des services des marchés a obtenu son accréditation ISO 9001 en mars 2001. Au même moment, sous la direction de la Division, nous avons entrepris un examen des systèmes qualité et des organisations qui utilisent ces systèmes. L'analyse des conclusions initiales a fait l'objet de discussions lors des réunions du groupe de gestion au printemps 2001. Deux grandes options seront examinées plus en détail, à savoir : 1) devenir membre de l'Institut national de la qualité et respecter les niveaux d'excellence établis par cette organisation, ou 2) miser sur l'expérience de la DSM et chercher à obtenir la certification ISO pour toute l'organisation. Nous prévoyons prendre cette décision une fois que nous aurons acquis plus d'expérience en ce qui a trait aux coûts et aux avantages du respect des normes ISO dans notre Division des services des marchés.

Gestion des risques

La Société a mis en place des stratégies de gestion des risques dans la plupart de ses activités commerciales. Par exemple, les employés eux-mêmes procèdent à des examens; mentionnons également des vérifications internes effectuées par des spécialistes de l'extérieur ainsi que les vérifications financières de fin d'exercice et les examens périodiques spéciaux, tous les deux effectués par le Bureau du vérificateur général. Néanmoins, nous avons estimé que puisque la Société n'est plus tributaire du système de crédits gouvernementaux, elle avait besoin d'une stratégie globale de gestion des risques visant les activités ci-dessus de même que les activités commerciales et financières plus courantes dans le secteur privé que dans le secteur gouvernemental. Grâce à cette stratégie, il serait en outre possible de s'assurer que les plus importants facteurs de risque pour nous seront formellement intégrés au processus annuel de planification stratégique. ***Notre engagement pour 2000-2001 consiste donc à concevoir et à mettre en place une politique de gestion des risques. Cette politique devra comprendre un examen des risques associés à tous les domaines d'activité, déterminer les risques les plus importants pour la Société et prévoir l'étude formelle de ces risques importants dans le cadre du processus annuel de planification stratégique.***

Pour ce qui est de cette initiative, nous accusons du retard. Nous avons choisi un expert-conseil après avoir procédé à un concours et nous sommes en train de délimiter l'ampleur des travaux conformément à nos besoins et nos restrictions budgétaires. Le travail initial de détermination de la structure de gestion du risque est en cours.

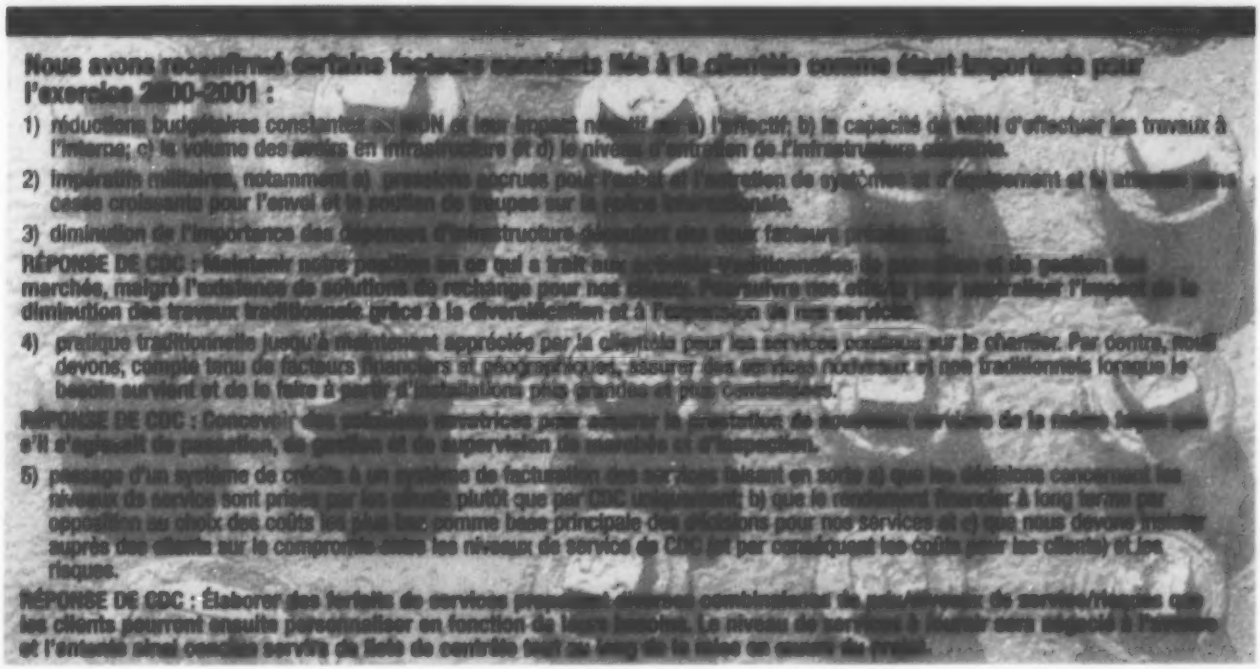
Le facteur clé pour nous en ce qui concerne la gestion des risques est notre exposition sans cesse croissante à divers types et niveaux de risques.

Cette exposition croissante aux risques dérive :

1) de l'environnement externe (marché du travail, concurrence, réglementation, politiques gouvernementales, demandes des clients, approvisionnement);
2) de la décentralisation et du degré élevé d'autonomie financière et pouvoirs accordés aux employés;
3) des risques pour la santé et la sécurité ainsi que des risques environnementaux et financiers inhérents à l'industrie de la construction;
4) de l'utilisation accrue de systèmes et de technologies complexes et en évolution constante pour gérer ses travaux;
5) des défis de plus en plus nombreux à relever pour attirer, former et retenir des employés qualifiés et compétents;
6) du besoin constant de surveiller l'intégrité et la capacité des systèmes et des processus de gestion de l'organisation;
7) de la diversification croissante dans des secteurs d'activités nouveaux et non traditionnels.

Environnement de l'entreprise et engagements connexes

Clients



Nous avons reconfirmé certains facteurs constants liés à la clientèle comme étant importants pour l'exercice 2000-2001 :

1) réductions budgétaires constantes au MDN et leur impact négatif sur a) l'effectif; b) la capacité du MDN d'effectuer les travaux à l'interne; c) le volume des arrérages en infrastructure et d) le niveau d'entretien de l'infrastructure existante.
2) impératifs militaires, notamment a) pressions accrues pour l'achat et l'entretien de systèmes et d'équipement et b) attentes sans cesse croissantes pour l'envoi et le soutien de troupes sur le théâtre international.
3) diminution de l'importance des dépenses d'infrastructure découlant des deux facteurs précédents.

RÉPONSE DE CDC : Maintenir notre position en ce qui a trait aux activités traditionnelles de passation et de gestion des marchés, malgré l'existence de solutions de rechange pour nos clients. Poursuivre nos efforts pour améliorer l'impact de la diminution des travaux traditionnels grâce à la diversification et à l'expansion de nos services.

4) pratique traditionnelle jusqu'à maintenant appréciée par la clientèle pour les services positifs sur le chantier. Par contre, nous devons, compte tenu de facteurs financiers et géographiques, assurer des services nouveaux et non traditionnels lorsque le besoin survient et de le faire à partir d'installations plus grandes et plus centralisées.

RÉPONSE DE CDC : Concevoir des solutions novatrices pour assurer la prestation de nouveaux services de la même façon qu'il s'agissait de passation, de gestion et de supervision de marchés et d'inspection.

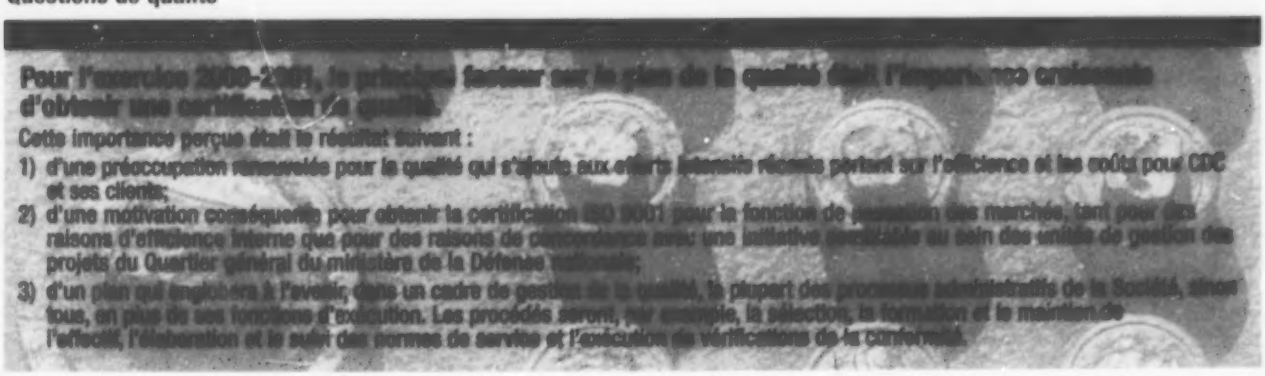
5) passage d'un système de crédits à un système de facturation des services faisant en sorte a) que les décisions concernant les niveaux de service sont prises par les clients plutôt que par CDC uniquement; b) que le rendement financier à long terme par opposition au choix des coûts les plus bas comme base principale des décisions pour nos services et c) que nous devons insister auprès des clients sur le compromis entre les niveaux de service de CDC (et par conséquent les coûts pour les clients) et les risques.

RÉPONSE DE CDC : Élaborer des forfaits de services prévoyant diverses combinaisons de prix/niveaux de service/risques que les clients pourront ensuite personnaliser en fonction de leurs besoins. Le niveau de services à fournir sera négocié à l'avance et l'entente ainsi conclue servira de liste de contrôle tout au long de la mise en œuvre du projet.

Nous tenons pour acquis que les facteurs liés à la clientèle étaient constants et qu'ils pouvaient être intégrés à la fonction « expansion de l'entreprise ». ***Nous nous sommes engagés à analyser notre approche actuelle, déterminer si des occasions ont été ratées et définir les améliorations possibles.***

La société d'experts-conseils chargée d'examiner nos tactiques actuelles a terminé son travail à l'automne 2000 après avoir mené des sondages auprès de certains groupes de clients et de nos propres employés. Il a été conclu que la seule véritable amélioration à apporter à nos relations d'affaires consistait à accroître l'échange d'information. Cependant, la mesure proposée s'est avérée une solution technologique qui n'avait pas fait ses preuves nécessitant l'adoption de mesures novatrices sans garantie de succès. Aucune mesure n'est actuellement prévue bien que nous n'ayons pas totalement écarté cette approche, mais quelque peu modifiée.

Questions de qualité



Pour l'exercice 2000-2001, le principal facteur sur le plan de la qualité était l'importance croissante d'obtenir une certification en la matière.

Cette importance perçue était le résultat suivant :

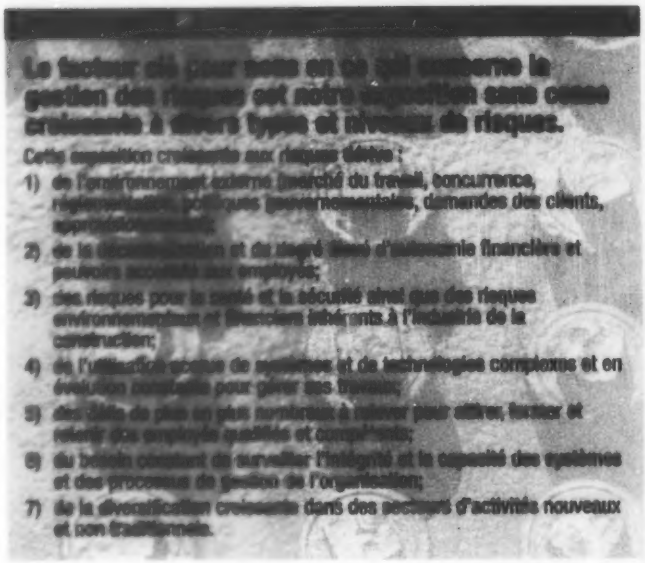
1) **d'une préoccupation renouvelée pour la qualité qui s'ajoute aux efforts déployés récents portant sur l'efficience et les coûts pour CDC et ses clients;**
2) **d'une motivation conséquente pour obtenir la certification ISO 9001 pour la fonction de passation des marchés, tant pour des raisons d'efficience interne que pour des raisons de concordance avec une initiative applicable au sein des unités de gestion des projets du Quartier général du ministère de la Défense nationale;**
3) **d'un plan qui englobera à l'avenir, dans un cadre de gestion de la qualité, la plupart des processus administratifs de la Société, ainsi tous, en plus de ses fonctions d'exécution. Les procédés seront, par exemple, la sélection, la formation et le maintien de l'effectif, l'élaboration et le suivi des normes de service et l'exécution de vérifications de la conformité.**

Nous avons jugé que la question de la qualité était liée de près aux divers niveaux de service et nous avons projeté de l'intégrer à l'initiative d'expansion de l'entreprise. Toutefois, pour ce qui est de la prochaine période de planification, les questions de qualité ont été jugées suffisamment importantes pour donner lieu à une discussion supplémentaire et distincte, et faire l'objet d'une initiative stratégique indépendante à l'échelle de l'entreprise. ***Nous nous sommes engagés pour 2000-2001 à élaborer un cadre de travail sur la qualité afin de mettre en place un processus d'examen des services « non conformes », à faire en sorte que les mesures correctives soient prises et à créer une « culture de la qualité ». La première étape de cette initiative devrait comprendre l'examen et l'analyse des mécanismes applicables, dont l'ISO, l'examen et le suivi des résultats de la Division des services des marchés chargée du projet de certification ISO, ainsi que la décision de maintenir ou non la certification ISO pour d'autres fonctions opérationnelles.***

La Division des services des marchés a obtenu son accréditation ISO 9001 en mars 2001. Au même moment, sous la direction de la Division, nous avons entrepris un examen des systèmes qualité et des organisations qui utilisent ces systèmes. L'analyse des conclusions initiales a fait l'objet de discussions lors des réunions du groupe de gestion au printemps 2001. Deux grandes options seront examinées plus en détail, à savoir : 1) devenir membre de l'Institut national de la qualité et respecter les niveaux d'excellence établis par cette organisation, ou 2) miser sur l'expérience de la DSM et chercher à obtenir la certification ISO pour toute l'organisation. Nous prévoyons prendre cette décision une fois que nous aurons acquis plus d'expérience en ce qui a trait aux coûts et aux avantages du respect des normes ISO dans notre Division des services des marchés.

Gestion des risques

La Société a mis en place des stratégies de gestion des risques dans la plupart de ses activités commerciales. Par exemple, les employés eux-mêmes procèdent à des examens; mentionnons également des vérifications internes effectuées par des spécialistes de l'extérieur ainsi que les vérifications financières de fin d'exercice et les examens périodiques



spéciaux, tous les deux effectués par le Bureau du vérificateur général. Néanmoins, nous avons estimé que puisque la Société n'est plus tributaire du système de crédits gouvernementaux, elle avait besoin d'une stratégie globale de gestion des risques visant les activités ci-dessus de même que les activités commerciales et financières plus courantes dans le secteur privé que dans le secteur gouvernemental. Grâce à cette stratégie, il serait en outre possible de s'assurer que les plus importants facteurs de risque pour nous seront formellement intégrés au processus annuel de planification stratégique. ***Notre engagement pour 2000-2001 consiste donc à concevoir et à mettre en place une politique de gestion des risques. Cette politique devra comprendre un examen des risques associés à tous les domaines d'activité, déterminer les risques les plus importants pour la Société et prévoir l'étude formelle de ces risques importants dans le cadre du processus annuel de planification stratégique.***

Pour ce qui est de cette initiative, nous accusons du retard. Nous avons choisi un expert-conseil après avoir procédé à un concours et nous sommes en train de délimiter l'ampleur des travaux conformément à nos besoins et nos restrictions budgétaires. Le travail initial de détermination de la structure de gestion du risque est en cours.

Analyse financière et opérationnelle

Cette partie de notre rapport repose sur le rendement financier et les résultats opérationnels de la Société pour les exercices terminés le 31 mars 2001 et le 31 mars 2000. Par conséquent, les états financiers vérifiés, tels que présentés plus loin dans le rapport, font partie intégrante de cette analyse et doivent être lus en regard des éléments discutés.

Statistiques sommaires

Date	Marchés adjugés	Valeur totale des marchés adjugés	Marchés reportés	Marchés terminés	Valeur des marchés achevés	Nombre des marchés en cours	Paiements contractuels	Total Frais d'exploitation	Nombre max. d'employés
2000-2001	1443	328 828 427 $	854	1734	383 989 786 $	2180	401 324 324 $	19 280 345 $	286
1999-2000	1623	334 622 709 $	972	1272	361 749 122 $	2419	403 895 211 $	16 767 813 $	259

Aperçu

Le 31 mars 2001 est venu marquer la fin d'une autre année fructueuse pour la Société. Notre position financière demeure solide et nous constatons toujours une tendance à la hausse de nos recettes.

Recettes sur 5 ans

La facturation des services n'a pas commencé officiellement avant 1997-1998. Par conséquent, la somme de 18 460 111 $ indiquée dans le graphique ci-dessus pour 1996-1997 est inscrite dans le rapport annuel pour cette année-là comme étant un « recouvrement des coûts » et non comme une recette.

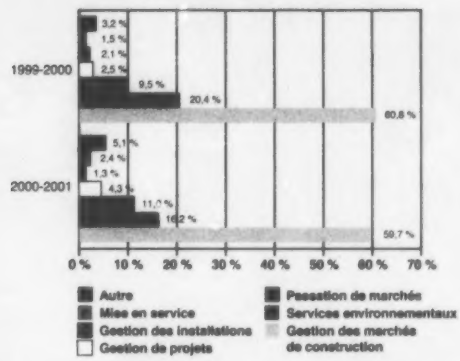
Les recettes provenant des marchés ont atteint 2,1 millions de dollars cette année, soit une croissance de 30 % (500 000 $), par rapport à celles de l'an dernier. Bien que le nombre total de marchés accordés demeure stable, leur nature et leur valeur ont changé. À titre d'exemple, il arrive de plus en plus souvent que des marchés de services d'experts-conseils soient conclus par notre personnel des bases ou des escadrons. Les marchés génèrent 11 % des recettes totales de la Société.

Comme prévu, les honoraires exigés pour les services de gestion des marchés de construction traditionnels ont représenté un pourcentage légèrement inférieur des recettes totales pour l'exercice visé (de 60,8 % du total à 59,7 %). Néanmoins, les honoraires de gestion ont augmenté de 2 millions de dollars pour atteindre 19,4 millions de dollars. Une nouvelle source intéressante de recettes cette année a été la prestation de services de soutien de gestion des projets pour le déploiement des Forces canadiennes en Bosnie-Herzégovine. Cette activité a généré des recettes totales de 840 000 $. Pour les « autres activités », on a récolté 1 million de dollars d'honoraires ou 5,1 % du total (soit une hausse par rapport aux 3,2 % de l'an dernier). Ces activités portaient sur une vaste gamme de services, y compris l'inspection des champs de tir, la gestion du bois d'œuvre, la gestion du marché de rendement énergétique, la gestion de la conception, les autorisations pour les munitions explosives non explosées, les vérifications de la qualité ainsi que les services de soutien à la gestion immobilière.

La prestation de programmes de construction et d'entretien pour l'Agence de logement des Forces canadiennes du ministère de la Défense nationale constitue pour nous une importante source de recettes. Nous croyons que ces recettes diminueront étant donné que l'Agence prévoit de réduire son inventaire de logements de plus de la moitié au cours des prochaines années.

Résultats des activités et santé financière

Pourcentage des recettes par secteur de service



Le graphique ci-dessus indique la répartition des recettes par secteur de service pour les deux dernières années. Toutes les activités dans le domaine des services non traditionnels (29,3 % de nos recettes totales) ont été entreprises à la demande des clients parallèlement à l'élaboration par le MDN de sa politique en matière de projets majeurs ou hautement techniques.

Salaires et avantages

Les coûts des salaires et avantages ont augmenté de 17,9 % par rapport à l'an dernier pour atteindre 15,8 millions de dollars. De cette augmentation totale, 12 % sont attribuables à la croissance des coûts directs utilisés pour générer l'augmentation de 12 % des recettes totales. Entre autres facteurs qui ont contribué à cette augmentation, mentionnons une hausse de 7 % des coûts d'assurance pour les employés, une augmentation de 240 % des contributions de l'employeur au Régime de pensions de la fonction publique (passant de 500 000 $ à 1,2 million de dollars en un an) et d'autres augmentations diverses dans des domaines comme les charges sociales des provinces et les contributions au RPC. Enfin, les frais généraux au titre des salaires ont été augmentés par l'embauche de personnel supplémentaire pour régler divers problèmes de gestion et alléger la charge de travail pour les activités administratives.

Dépenses de fonctionnement et d'administration

Des efforts ont été déployés pour maintenir la croissance des coûts à des niveaux soutenables. Les grandes dépenses sont engagées dans des domaines d'importance stratégique comme l'éducation et le perfectionnement du personnel ainsi que l'amélioration de la technologie de l'information. Ces mesures feront en sorte que la Société soit mieux positionnée pour répondre aux demandes futures de sa

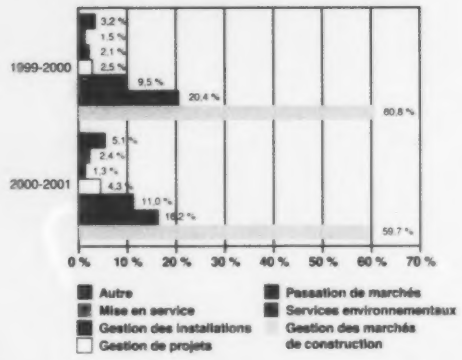
Comparison des frais généraux

	1999-2000 montant $	%	2000-2001 montant $	%
Salaires	3 747 145	53	5 291 412	58
Loyer	417 647	6	470 723	5
Téléphone et communication	464 938	6	505 156	6
Bureau et administration	1 841 771	26	1 971 349	22
Formation	321 308	5	397 117	4
Services professionnels	281 273	4	452 822	5
Total	7 074 082 $	100	9 070 579 $	100

La prestation de programmes de construction et d'entretien pour l'Agence de logement des Forces canadiennes du ministère de la Défense nationale constitue pour nous une importante source de recettes. Nous croyons que ces recettes diminueront étant donné que l'Agence prévoit de réduire son inventaire de logements de plus de la moitié au cours des prochaines années.

Résultats des activités et santé financière

Pourcentage des recettes par secteur de service



Le graphique ci-dessus indique la répartition des recettes par secteur de service pour les deux dernières années. Toutes les activités dans le domaine des services non traditionnels (29,3 % de nos recettes totales) ont été entreprises à la demande des clients parallèlement à l'élaboration par le MDN de sa politique en matière de projets majeurs ou hautement techniques.

Salaires et avantages

Les coûts des salaires et avantages ont augmenté de 17,9 % par rapport à l'an dernier pour atteindre 15,8 millions de dollars. De cette augmentation totale, 12 % sont attribuables à la croissance des coûts directs utilisés pour générer l'augmentation de 12 % des recettes totales. Entre autres facteurs qui ont contribué à cette augmentation, mentionnons une hausse de 7 % des coûts d'assurance pour les employés, une augmentation de 240 % des contributions de l'employeur au Régime de pensions de la fonction publique (passant de 500 000 $ à 1,2 million de dollars en un an) et d'autres augmentations diverses dans des domaines comme les charges sociales des provinces et les contributions au RPC. Enfin, les frais généraux au titre des salaires ont été augmentés par l'embauche de personnel supplémentaire pour régler divers problèmes de gestion et alléger la charge de travail pour les activités administratives.

Dépenses de fonctionnement et d'administration

Des efforts ont été déployés pour maintenir la croissance des coûts à des niveaux soutenables. Les grandes dépenses sont engagées dans des domaines d'importance stratégique comme l'éducation et le perfectionnement du personnel ainsi que l'amélioration de la technologie de l'information. Ces mesures feront en sorte que la Société soit mieux positionnée pour répondre aux demandes futures de sa

Comparison des frais généraux

	1999-2000 montant $	%	2000-2001 montant $	%
Salaires	3 747 145	53	5 291 412	58
Loyer	417 647	6	470 723	5
Téléphone et communication	464 938	6	505 156	6
Bureau et administration	1 841 771	26	1 971 349	22
Formation	321 308	5	397 117	4
Services professionnels	281 273	4	452 822	5
Total	7 074 082 $	100	9 070 579 $	100

clientèle. Les dépenses de fonctionnement et d'administration s'élevaient à 5,6 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 mars 2001, ce qui représente une augmentation de 18 % par rapport à l'année précédente. Pour fins d'analyse, il est préférable de soustraire la valeur des débours (424 000 $) effectués au nom du client, qui sont imputés à nouveau au MDN au prix coûtant. Des dépenses importantes ont été engagées pour des marchés de services professionnels conclus pour procéder à une vérification de la sécurité et de la santé, faciliter l'accréditation ISO de la Division des services des marchés, évaluer notre contribution au Régime de retraite de la fonction publique et effectuer la vérification interne. Des crédits supplémentaires ont également été engagés pour présenter à l'interne des séminaires de perfectionnement des cadres intermédiaires et de formation informatique.

Avantages accordés aux employés

Les états financiers pour l'exercice terminé le 31 mars 2001 font état d'une nouvelle norme, soit le chapitre 3461 publié par l'Institut canadien des comptables agréés. Ce chapitre porte sur l'évaluation et le traitement comptable de charges futures pour les avantages accordés aux employés. Bien que ces charges aient été prises en compte dans le passé, la technique utilisée pour les mesurer a été modifiée conformément au chapitre 3461. Par suite de ce changement et de l'évaluation actuarielle, les frais engagés cette année sont de 0,6 million de dollars par opposition à 0,2 million de dollars l'an dernier.

Flux de trésorerie

La Société a toujours d'importantes sommes d'argent en caisse. Cet argent a été accumulé au cours des dernières années pour financer des investissements de capitaux et de futurs avantages accordés aux employés.

En ce qui concerne les investissements de capitaux, une importante mise à jour des systèmes informatiques a été entreprise au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2001 et se poursuivra tout au cours de l'année. À cet égard, les dépenses totales prévues sont évaluées à 1 million de dollars. Le coût futur d'avantages accordés aux employés, tels que les primes de cessation d'emploi et l'assurance médicale, est budgétisé et une somme de 2,6 millions de dollars a été réservée à cette fin au 31 mars 2001.

Au début de l'exercice, cet excédent d'argent devait être retourné à nos clients sous forme de rabais sur les recettes. Les fonds retournés totalisaient 0,64 million de dollars. Au cours des prochaines années, la direction aura un budget équilibré et nous ne prévoyons aucune accumulation de fonds excédentaires.

Conformément à la politique sur les investissements approuvée par le Conseil d'administration, nous investissons ce qui reste une fois les dépenses opérationnelles à court terme acquittées.

Bilan

À la fin de l'année financière 2001, l'actif total s'élevait à 7,7 millions de dollars comparativement à 8,3 millions de dollars à la fin de l'année financière 2000. Les comptes débiteurs ont diminué de 0,8 million de dollars en raison de mesures de perception plus énergiques des comptes en souffrance. Les immobilisations ont augmenté d'environ 0,2 million de dollars grâce à des achats importants pour l'actualisation des systèmes d'information.

Le passif est demeuré constant par rapport à celui de l'exercice précédent. Cette stabilité peut être attribuée à une diminution des soldes de comptes fournisseurs à la fin de l'année, compensée par l'augmentation du solde dans la prestation d'avantages aux employés. Comme nous en avons déjà discuté, la méthode de calcul a changé conformément au chapitre 3461 de l'ICCA.

UN REGARD VERS L'AVENIR

Risques commerciaux

Afin de faire face aux risques commerciaux inhérents à nos activités, nous avons décidé de mettre en œuvre une structure de gestion des risques de l'entreprise au cours de l'année qui vient. En tant que société d'État, nous évaluons les risques du secteur public tels que les incertitudes sur les plans politique et économique. En outre, nous envisagerons la probabilité et l'impact possible de facteurs tels que les changements imprévus dans la demande de la clientèle, le roulement du personnel, la sécurité de la technologie de l'information et les réclamations judiciaires découlant des activités de passation de marchés.

Sécurité et environnement

La Société a commencé à faire un suivi des incidents touchant la sécurité et l'environnement qui se produisent sur ses chantiers de travail. On a rapporté, l'an dernier, onze incidents sur les chantiers de travail à travers le pays. Pendant la même période, on a constaté des situations environnementales imprévues à 14 emplacements. Il ressort des enquêtes qu'aucune action ou omission de notre part n'a causé d'accident. Nous évaluerons le rendement futur en fonction de ces points repères pour trouver des façons d'aider nos partenaires d'équipes de projets à mieux réduire leurs pertes et dommages.

Un regard vers l'avenir

Même si les discussions sur la planification, que nous avons tenues à l'automne 2000, portaient sur une vaste gamme de questions et abordaient divers enjeux gouvernementaux importants, nous avons décidé de concentrer notre planification globale et stratégique sur une seule nouvelle initiative majeure pour 2001-2002.

Notre engagement est d'harmoniser la prestation de nos services avec le projet Gouvernement en direct, les besoins des clients et l'évolution de l'industrie de la construction, et ce, en offrant des services via le commerce électronique. La première étape, soit la recherche et l'analyse préliminaires, comportera quatre étapes : ***1) connaître en profondeur le projet Gouvernement en direct et la mesure dans laquelle la prestation actuelle de nos services concorde avec les objectifs de ce projet; 2) analyser en quoi le commerce électronique pourrait mieux appuyer notre stratégie d'entreprise à l'égard de nos clients actuels et de notre industrie au cours des cinq prochaines années; 3) suivre la situation de manière continue afin de connaître l'orientation que prennent les groupes d'intervenants et les technologies auxquelles ils font appel*** et ***4) élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre des projets de commerce électronique qui appuieront la stratégie commerciale de la Société et assureront le meilleur service possible à sa clientèle.***

Le rapport devrait être prêt le 30 septembre 2001 et les recommandations qu'il contiendra pourront être mises en œuvre pendant l'exercice 2002-2003. Une somme modeste de 75 000 $ est prévue au budget pour la recherche et l'analyse préliminaires ainsi que les coûts du personnel interne. Nous croyons que cette initiative aidera la Société à se conformer à sa nouvelle vision stratégique dont il a été question pour la première fois au cours des séances de planification du plan d'entreprise 2001-2002. ***Cette vision consiste à tirer profit sur 50 années de partenariat dans la réalisation de projets de défense pour devenir le premier fournisseur de solutions novatrices représentant une valeur ajoutée pour sa clientèle, favoriser le développement de ses employés et apporter une contribution significative à l'industrie de la construction.***

Responsabilités de la direction à l'égard des états financiers

La direction de la société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil d'administration, notamment la production du rapport annuel et des états financiers. Les états financiers, approuvés par le Conseil, ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, jugés appropriés dans les circonstances et appliqués de façon uniforme. D'autres données opérationnelles et financières figurant dans le rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie sur les systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est fiable et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des opérations. De plus, le Comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

Le vérificateur externe de la société, c'est-à-dire le vérificateur général du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

Le président et premier dirigeant

Ross Nicholls

L'agent financier en chef

Karin Zabel

Le 11 mai 2001

AUDITOR GENERAL OF CANADA VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Rapport du vérificateur

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de Construction de Défense (1951) Limitée au 31 mars 2001 et les états des résultats, de l'excédent et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 mars 2001 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la société.

Pour la vérificatrice générale du Canada

Shahid Minto

Shahid Minto, CA
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 11 mai 2001

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

Bilan au 31 mars 2001

ACTIF

	2001	2000
À court terme		
Encaisse et placements à court terme (note 3)	3 741 012 $	4 003 982 $
Comptes débiteurs	574 846	1 013 651
Montant à recevoir du ministère de la Défense nationale (note 6)	2 071 367	2 385 988
Frais payés d'avances et acomptes	184 146	91 433
	6 571 371	7 495 054
Immobilisations (note 4)	1 098 169	816 541
	7 669 540 $	8 311 595 $

PASSIF

À court terme		
Créditeurs et charges à payer	2 023 791 $	2 565 227 $
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux (note 5)	462 171	419 198
	2 485 962	2 984 425
Provision pour avantages sociaux (note 5)	2 593 547	2 139 305
	5 079 509	5 123 730

CAPITAL-ACTIONS ET EXCÉDENT

Capital-actions		
Autorisé - 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale		
Émis - 32 actions ordinaires	32	32
Excédent	2 589 999	3 187 833
	2 590 031	3 187 865
	7 669 540 $	8 311 595 $

Éventualités (note 10)
(Voir les notes complémentaires)

Approuvé par le Conseil :

Un administrateur

Un administrateur

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

État des flux de trésorerie
pour l'exercice terminé le 31 mars 2001

	2001	2000
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation		
Bénéfice net (perte nette)	(597 834) $	921 802 $
Éléments sans incidence sur l'encaisse		
Provision à long terme pour avantages sociaux	581 332	197 247
Amortissement	525 013	539 626
Perte sur aliénation d'immobilisations	42 800	2 424
Augmentation nette des soldes du fond de roulement hors caisse liés à l'exploitation	119 274	55 126
	670 585	1 716 225
Indemnités versées aux employés	(84 115)	(129 028)
	586 470	1 587 197
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations	(849 440)	(552 916)
Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de l'exercice	(262 970)	1 034 281
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	4 003 982	2 969 701
Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	3 741 012 $	4 003 982 $
Encaisse et placements à court terme représentés par :		
Encaisse	3 741 012 $	584 982 $
Placements à court terme	-	3 419 000
	3 741 012 $	4 003 982 $

(Voir les notes complémentaires)

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

Bilan au 31 mars 2001

ACTIF

	2001	2000
À court terme		
Encaisse et placements à court terme (note 3)	3 741 012 $	4 003 982 $
Comptes débiteurs	574 846	1 013 651
Montant à recevoir du ministère de la Défense nationale (note 6)	2 071 367	2 385 988
Frais payés d'avances et acomptes	184 146	91 433
	6 571 371	7 495 054
Immobilisations (note 4)	1 098 169	816 541
	7 669 540 $	8 311 595 $

PASSIF

À court terme		
Créditeurs et charges à payer	2 023 791 $	2 565 227 $
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux (note 5)	462 171	419 198
	2 485 962	2 984 425
Provision pour avantages sociaux (note 5)	2 593 547	2 139 305
	5 079 509	5 123 730

CAPITAL-ACTIONS ET EXCÉDENT

Capital-actions		
Autorisé - 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale		
Émis - 32 actions ordinaires	32	32
Excédent	2 589 999	3 187 833
	2 590 031	3 187 865
	7 669 540 $	8 311 595 $

Éventualités (note 10)
(Voir les notes complémentaires)

Approuvé par le Conseil :

Un administrateur

Un administrateur

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

État des flux de trésorerie
pour l'exercice terminé le 31 mars 2001

	2001	2000
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation		
Bénéfice net (perte nette)	(597 834) $	921 802 $
Éléments sans incidence sur l'encaisse		
Provision à long terme pour avantages sociaux	581 332	197 247
Amortissement	525 013	539 626
Perte sur aliénation d'immobilisations	42 800	2 424
Augmentation nette des soldes du fond de roulement hors caisse liés à l'exploitation	119 274	55 126
	670 585	1 716 225
Indemnités versées aux employés	(84 115)	(129 028)
	586 470	1 587 197
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations	(849 440)	(552 916)
Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de l'exercice	(262 970)	1 034 281
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	4 003 982	2 969 701
Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	3 741 012 $	4 003 982 $
Encaisse et placements à court terme représentés par :		
Encaisse	3 741 012 $	584 982 $
Placements à court terme	-	3 419 000
	3 741 012 $	4 003 982 $

(Voir les notes complémentaires)

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

État des résultats
pour l'exercice terminé le 31 mars 2001

	2001	2000
Revenus	21 949 661 $	19 564 199 $
Dépenses		
Salaires et avantages sociaux	15 758 078	13 369 024
Amortissement des immobilisations	525 013	539 626
Dépenses d'exploitation et d'administration	5 625 073	4 733 747
	21 908 164	18 642 397
Bénéfice net avant le remboursement	41 497	921 802
Remboursement (note 7)	(639 331)	-
Bénéfice net (perte nette)	(597 834) $	921 802 $

État de l'excédent
pour l'exercice terminé le 31mars 2001

	2001	2000
Excédent au début de l'exercice	3 187 833 $	2 266 031 $
Bénéfice net (perte nette)	(597 834)	921 802
Excédent à la fin de l'exercice	2 589 999 $	3 187 833 $

(Voir les notes complémentaires)

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

État des résultats
pour l'exercice terminé le 31 mars 2001

	2001	2000
Revenus	21 949 661 $	19 564 199 $
Dépenses		
Salaires et avantages sociaux	15 758 078	13 369 024
Amortissement des immobilisations	525 013	539 626
Dépenses d'exploitation et d'administration	5 625 073	4 733 747
	21 908 164	18 642 397
Bénéfice net avant le remboursement	41 497	921 802
Remboursement (note 7)	(639 331)	-
Bénéfice net (perte nette)	(597 834) $	921 802 $

V

État de l'excédent
pour l'exercice terminé le 31mars 2001

	2001	2000
Excédent au début de l'exercice	3 187 833 $	2 266 031 $
Bénéfice net (perte nette)	(597 834)	921 802
Excédent à la fin de l'exercice	2 589 999 $	3 187 833 $

(Voir les notes complémentaires)

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

Notes aux états financiers du 31 mars 2001

1. Pouvoirs et objectif

Construction de Défense (1951) Limitée a été constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés* en 1951 et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense*. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

L'objectif de la société consiste principalement à adjuger et à administrer des marchés de services de construction, d'architecture, de génie et environnementaux liés au programme de gestion de l'infrastructure du ministère de la Défense nationale, en vertu d'un *Protocole d'entente* avec ce dernier.

Avant 1997, le ministère de la Défense nationale assurait le financement du coût net d'exploitation et de l'achat d'immobilisations. Depuis le 1er avril 1997, c'est la facturation de frais pour les services spécifiques fournis qui génère tous les revenus.

2. Conventions comptables importantes

Ces états financiers sont préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les états financiers reflètent les dépenses engagées pour fournir les services au ministère de la Défense nationale, tel que décrit ci-haut.

Immobilisations

Les immobilisations, qui comprennent des améliorations locatives, du matériel informatique (y compris l'équipement, des logiciels et des coûts de développement) et d'autre matériel, sont comptabilisées au prix coûtant et amorties selon la méthode linéaire.

Améliorations locatives	10 ans
Autres immobilisations	5 ans

Avantages sociaux

Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières lors de la cessation d'emploi calculées selon les conditions d'emploi. Le passif relatif à ces indemnités est comptabilisé au fur et à mesure que les prestations sont constituées. Le coût des prestations est déterminé selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services et selon les meilleures estimations de la direction ayant trait aux augmentations salariales prévues, à l'âge de la retraite des employés et aux coûts de santé prévus. La société a adopté la nouvelle norme publiée par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) en matière de comptabilisation et de divulgation des avantages sociaux. Les recommandations de la nouvelle norme sont appliquées prospectivement.

Régime de retraite

Les employés de la société participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la société au régime se limitent à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés pour les services rendus au cours de l'exercice et de certains services passés. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la société au titre du régime de retraite et sont imputées aux résultats de façon courante. D'après les lois actuelles, la société n'est pas tenue de verser une contribution au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

Revenus

Les revenus sont constatés au cours de l'exercice où les services sont rendus.

3. Encaisse et placements à court terme

La direction a décidé de séparer l'encaisse sans nécessairement l'affecter aux fins suivantes :

	2001	2000
Exploitation	493 112 $	864 677 $
Acquisitions d'immobilisations futures	654 353	1 000 000
Provision pour avantages sociaux	2 593 547	2 139 305
	3 741 012 $	4 003 982 $

4. Immobilisations

	2001			2000
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Matériel	828 521 $	590 311 $	238 211 $	240 173 $
Matériel informatique	5 168 522	4 399 846	768 676	502 262
Améliorations locatives	110 574	19 291	91 282	74 106
	6 107 617 $	5 009 448 $	1 098 169 $	816 541 $

5. Provision pour avantages sociaux

	2001	2000
Prestations de cessation d'emploi	2 477 255 $	2 038 907 $
Indemnités de vacances et surtemps	462 171	419 198
Indemnités d'ancienneté	116 292	100 398
	3 055 718	2 558 503
Moins : tranche à court terme	462 171	419 198
	2 593 547 $	2 139 305 $

Revenus

Les revenus sont constatés au cours de l'exercice où les services sont rendus.

3. Encaisse et placements à court terme

La direction a décidé de séparer l'encaisse sans nécessairement l'affecter aux fins suivantes :

	2001	2000
Exploitation	493 112 $	864 677 $
Acquisitions d'immobilisations futures	654 353	1 000 000
Provision pour avantages sociaux	2 593 547	2 139 305
	3 741 012 $	4 003 982 $

4. Immobilisations

	2001			2000
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Matériel	828 521 $	590 311 $	238 211 $	240 173 $
Matériel informatique	5 168 522	4 399 846	768 676	502 262
Améliorations locatives	110 574	19 291	91 282	74 106
	6 107 617 $	5 009 448 $	1 098 169 $	816 541 $

5. Provision pour avantages sociaux

	2001	2000
Prestations de cessation d'emploi	2 477 255 $	2 038 907 $
Indemnités de vacances et surtemps	462 171	419 198
Indemnités d'ancienneté	116 292	100 396
	3 055 718	2 558 503
Moins : tranche à court terme	462 171	419 198
	2 593 547 $	2 139 305 $

La Société offre des prestations de cessation d'emploi à la plupart de ses employés. Ces régimes d'indemnisation ne sont pas capitalisés et la société prévoit que ses obligations s'élèvent à 3 190 901 $ au 31 mars 2001. Elles étaient de 2 685 509 $ le 31 mars 2000. Les prestations constituées au cours de l'exercice pour un montant de 289 421 $ et les frais d'intérêts sur l'obligation au titre des prestations constituées de 174 260 $ expliquent cette augmentation. Au cours de l'exercice, la société a accusé une perte actuarielle de 125 826 $ et versé des prestations d'un montant de 84 115 $. De même, les cotisations des employés à ces régimes de prestations ont atteint 43 216 $. L'adoption de la nouvelle norme de l'ICCA sur la comptabilisation des avantages sociaux a entraîné des coûts transitoires de 646 602 $ (soit l'écart entre la somme déjà inscrite aux livres et l'obligation initiale déterminée selon une méthode actuarielle), qui seront amortis aux résultats. La charge de l'exercice est de 522 463 $ et comprend un amortissement des coûts transitoires de 58 782 $.

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour la mesure des indemnités de cessation d'emploi à verser par la société sont les suivantes : taux d'actualisation des indemnités prévues de 6 %; taux moyen des augmentations de salaire de 2,9 %; taux d'inflation de 2,4 %; taux d'augmentation moyen des services complémentaires de santé de 4,4 %; taux de mortalité tiré de la table GAM 1983; âge de la retraite moyen de 59 ans.

6. Opérations entre apparentés

Le ministère de la Défense nationale fournit des locaux à bureaux sans frais à certains employés de la société.

Au 31 mars 2001, le solde net à percevoir du ministère de la Défense nationale s'élevait à 2 071 367 $ (2 385 988 $ en 2000). La société est apparentée, relativement à la propriété commune, à l'ensemble des ministères, des organismes et des sociétés d'État formés par le gouvernement du Canada. La société conclut des opérations avec ces entités dans le cadre de ses activités normales.

7. Remboursement

La politique de gestion financière de la société est de maintenir des liquidités suffisantes pour les activités et les différents engagements précis. L'encaisse excédentaire accumulée au cours des exercices antérieurs a donc été retournée au ministère de la Défense nationale sous forme de remboursement. Dans les exercices à venir, les honoraires seront réduits pour prévenir l'accumulation de liquidités.

8. Engagements en vertu de contrats de location

Dans le cadre de ses activités, la société loue des locaux à bureaux en plus de ceux que lui fournit sans frais le ministère de la Défense nationale. Les loyers annuels minimaux à venir s'établissent comme suit :

Exercices se terminant le 31 mars

2002	474 483 $
2003	455 108
2004	408 691
2005	264 541
	1 602 823 $

9. Instruments financiers

Le cours normal des affaires génère des comptes débiteurs et créditeurs qui sont essentiellement payables sur demande et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de chacun se rapproche de sa juste valeur à cause de son court terme. Mis à part les montants à recevoir du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'existe aucune concentration de comptes débiteurs avec un seul client, donc aucun risque important de crédit.

10. Éventualités

Des réclamations et des lettres de crédit d'une valeur de 7 860 000 $ (7 265 000 $ en 2000), à l'égard d'obligations contractuelles, sont présentement en cours. Selon la direction et le conseiller juridique, la position de la société est défendable. Toutefois, l'issue finale de telles réclamations ne peut être déterminée présentement. Le cas échéant, les paiements résultant de la résolution des réclamations inscrites avant le 31 mars 1997 seront financés par le ministère de la Défense nationale au cours de l'exercice où un règlement sera effectué. Les réclamations ultérieures à cette date pourront nécessiter que le ministère de la Défense nationale et la société en soient conjointement responsables.